

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji  
Performance management in kindergartens of the Central Bohemian region

Markéta Vedralová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 12. července 2017

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za čas, cenné rady, připomínky a ochotu, které mé práci věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při tvorbě této práce za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce „Řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji“ se zabývá problémem zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců ve školství, konkrétně v mateřských školách. Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké nástroje se používají pro řízení pracovního výkonu. Teoretická část je zaměřena na obecné poznatky z dané oblasti. V praktické části prezentuje data získaná dotazníkovým šetřením, která jsou dále analyzována a interpretována. Tato analýza pomůže odpovědět na výzkumné otázky a potvrdí, nebo naopak vyvrátí dané předpoklady. Závěr práce tvoří shrnutí výzkumných poznatků a závěrů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

pracovní výkon, zpětná vazba, koučování, pracovní podmínky, nástroje pracovního výkonu

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis “Performance Management of Nursery School Employees in Central Bohemia” deals with the issue of increasing the performance of school employees, at nursery schools in particular. The aim of my thesis is to ascertain which instruments are used to manage the working performance. In the first part, the thesis focuses on general theoretical knowledge regarding the respective topic. In the practical part, a survey is used to obtain data for analysis and interpretation. By using these data, I will give answers to the research questions and confirm or rebut the presented premises. Summary of the research observations and conclusions forms another part of the thesis.

## **KEYWORDS**

working performance, feedback, coaching, working conditions, tools work performance

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Obsah .....  | 4  |
| 1 ÚVOD.....  | 6  |
| 2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....                        | 8  |
| 2.1 Pracovní výkon .....                               | 9  |
| 2.2 Pracovní výkonnost.....                            | 10 |
| 2.3 Cíle řízení pracovního výkonu.....                 | 11 |
| 2.4 Řízení pracovního výkonu ve školství.....          | 12 |
| 3 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....             | 15 |
| 3.1 Plánování pracovního výkonu .....                  | 16 |
| 3.1.1 Uzavírání dohod o pracovním výkonu .....         | 16 |
| 3.2 Stanovování cílů .....                             | 18 |
| 3.3 Hodnocení pracovního výkonu .....                  | 19 |
| 3.4 Koučování.....                                     | 23 |
| 3.4.1 Koučování ve škole .....                         | 25 |
| 3.5 Vytváření pracovního prostředí .....               | 25 |
| 3.6 Přezkoumávání pracovního výkonu.....               | 30 |
| 3.7 Shrnutí teoretické části.....                      | 32 |
| 4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....                                   | 34 |
| 4.1 Výzkumné metody a techniky sběru dat.....          | 34 |
| 4.1.1 Průběh výzkumného šetření.....                   | 35 |
| 4.1.2 Výzkumný vzorek .....                            | 35 |
| 4.1.3 Výzkumné předpoklady.....                        | 36 |
| 4.1.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....         | 36 |
| 4.2 Analýza a interpretace dotazníkového šetření ..... | 36 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.3 | Vyhodnocení výzkumných předpokladů .....   | 51 |
| 5   | Závěr.....                                 | 53 |
| 6   | Seznam použitých informačních zdrojů ..... | 55 |
| 7   | Seznam příloh .....                        | 59 |
| 6   | Seznam tabulek.....                        | 63 |
| 7   | Seznam grafů .....                         | 64 |

# 1 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Práce začíná vysvětlením a definicí pojmů, které mají souvislost s řízením pracovního výkonu. Podrobněji se zabývá také nástroji, které vedoucí zaměstnanci používají v mateřských školách. Téma řízení pracovního výkonu je velice široké, z toho důvodu se blíže zaměřuji pouze na oblast týkající se problematiky použitých nástrojů k řízení pracovního výkonu. Poukazuji na to, že nejdůležitějším úkolem řídícího zaměstnance je podřízeného zaměstnance vést a rozvíjet tak, aby jeho pracovní výkon dosahoval co největších kvalit.

Ve 20. století se začaly rozvíjet nové směry v oblasti řízení lidských zdrojů. Změnil se zásadně pohled na zaměstnance a přístup k jejich řízení. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců patří k nejdůležitějším činnostem manažerské práce a mělo by vést k optimální spolupráci mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným zaměstnancem. Součástí každé organizace, i mateřských škol, se stává propracovanost systému pro řízení pracovního výkonu. Je třeba zohlednit propracovanost systému nástrojů pro řízení pracovního výkonu tak, aby byl účinný a nebyl nastaven nevhodně. Součástí celého systému, která nesmí být opomíjena, je hodnocení dosažených výsledků, jestli se pracovní výkon u jednotlivých pracovníků rozvíjí správným směrem a zdali je dosahováno stanovených cílů. Řízení pracovního výkonu je stále totiž mnoha zaměstnanci vnímáno jako zbytečné a nespátřují v něm nic důležitého a zásadního. Nesmí být opomíjena ani samotná realizace řízení pracovního výkonu, je-li nastaven systém nástrojů efektivně, pozitivně, spravedlivě, ale současně náročně a pokud možno bez dalších, mnohdy i zbytečných, administrativních úkonů. Propracovaný systém řízení pracovního výkonu má strategický význam pro plnění cílů a prosperity každé organizace. V mateřských školách to má za následek spokojenost zaměstnanců, dětí, rodičů i všech, kteří se s mateřskou školou dostávají do kontaktu.

Účelem této práce je porovnat teoretické poznatky se zavedenou praxí ve vybraných mateřských školách ve Středočeském kraji a analyzovat závěry z tohoto srovnání, které povedou ke zjištění, jaké jsou efektivní alternativy systému, který používá různé nástroje pro řízení pracovního výkonu.

Teoretická část této bakalářské práce se věnuje různým definicím pojmu „pracovní výkon a výkonnost“, cílům řízení pracovního výkonu a pojmům „pedagogický a nepedagogický pracovník“. Dále tematizuje nástroje k řízení pracovního výkonu, především jeho plánování a uzavírání dohod. Podstatnou částí teoretické části je pojednání o stanovování a hodnocení pracovního výkonu, včetně důležitosti zpětné vazby a modelu tzv. 360 ° vazby a koučování (v oblasti mateřského školství).

Praktická část se věnuje výzkumu nástrojů pro řízení pracovního výkonu, a to v náhodně vybraných 120 mateřských školách ve Středočeském kraji. Součástí praktické části je i příloha se vzorem Survio dotazníku a jeho vyhodnocení v podobě grafů.

Důvodem, proč jsem si vybrala toto téma ke zpracování v podobě bakalářské práce, je profesní zainteresovanost: pracuji v mateřských školách již 15 let, z toho 5 let na pozici ředitelky mateřské školy. Ze své vlastní praxe ve školství vím, že lze v oblasti řízení pracovního výkonu zaměstnanců nalézat stále nové poznatky, které mohou organizace vést ke zlepšení vedení celé mateřské školy, aby byla úspěšná a efektivní.



## 2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Tato kapitola se zabývá vymezením pojmů pracovní výkon a pracovní výkonnost, dále definuje cíle řízení pracovního výkonu a specifika pro řízení pracovního výkonu ve školství.

Souček uvádí, že řízení pracovního výkonu je založeno na principu řízení lidí. Na základě dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Pro řízení pracovního výkonu lze současně využít pozitivních prvků dvou metod, a to autoritativní i spolupracující. Lidé se dělí na dvě skupiny – rychlé koně a líné želvy. „Rychlí koně“ přicházejí s novými nápady, jsou nositeli pokroku, zatímco „líné želvy“ dělají jenom to, co se jim uloží. Pokud je to možné, nedělají nic. S každou skupinou pracovníků je nutné pracovat zcela jinak. „Rychlí koně“ přicházejí se skvělými nápady, většinou však nemají výdrž a myšlenku nedovedou do fáze realizace. Jejich aktivita proto musí být usměrňována. Není to jednoduché. Práce s „línými želvami“ je zcela jiná. K tomu, aby tito pracovníci přinášeli nápady, musí se povzbuzovat. Plnění úkolů musí být stále sledováno, odměňováno, zatímco neplnění musí být postihováno. Chceme-li u těchto dvou skupin dosáhnout potřebných efektů, musíme použít jednoduchou metodu, kterou lze shrnout mottem: systematický, vlídný, ale neúprosný nátlak. Důsledné dodržování této metody přinese organizaci pozitivní výsledky. (Souček, 2009, s. 89–101)

Dle Koubka „*Dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.*“ (Koubek, 2004, s. 15)

Zajímavý je i pohled Urbana, který zdůrazňuje, že úspěšné řízení pracovního výkonu se od méně účinného odlišuje tím, že na výkonové nedostatky zaměstnanců vedoucí pracovník nereaguje, až když vznikly, ale snaží se těmto nedostatkům včas předejít. Preventivní přístup k řízení pracovního výkonu má nepochybně své místo v údržbě chodu organizace. (Urban, 2012, s. 25)

Armstrong uvádí, že řízení pracovního výkonu je v podstatě proces. Tento proces zahrnuje činnosti plánování, monitorování, analyzování a hodnocení. Řízení pracovního

výkonu je soubor vzájemně propojených činností a procesů a tyto jsou chápány jako jeden celek. Řízením pracovního výkonu prostřednictvím lidí rozvíjí organizace dovednosti a schopnosti lidského kapitálu. Organizace si tím tak zvyšuje schopnosti a dává jí to možnost být ve svém oboru nejlepší. Je možno určit tři modely řízení pracovního výkonu: první z nich je zaměřen na individuální výkon, druhý model se zaměřuje na výkon organizace a třetí model spojuje oba předchozí, a to tak, že se zaměřuje v jednom okamžiku na individuální výkon zaměstnance a na výkon celé organizace v okamžiku druhém. (Armstrong, 2011, s. 23)

## **2.1 Pracovní výkon**

Rychtaříková pracovní výkon definuje jako konkrétní výsledek práce, znalost, schopnosti a kompetence, pracovní a sociální chování a přístupy a postoje. (Rychtaříková, 2008, s. 71)

Podle Koubka by definice pracovního výkonu měla zahrnovat jak chování, tak výsledky. Pracovník, ale i tým se chová podle toho jaké má znalosti, rysy osobnosti, potřeby a hodnoty. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce, určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů či role. (Koubek, 2011, s. 127)

Mikuláščík zdůrazňuje, že pracovní výkon je ovlivněn celou řadou okolností. Tyto okolnosti jsou rozděleny na působící z vnějšího prostředí a na osobnostní předpoklady pracovníka. Okolnosti, které působí na zaměstnance z vnějšího prostředí, jsou vybavení pracoviště, nastavené systémy organizace a styly řízení, nastavení motivačních podnětů a mezilidské vztahy. Do osobnostních předpokladů autor zařazuje zdravotní stav, morální a charakterové vlastnosti, odbornost, tělesnou zdatnost a motivaci. Kvalitu i kvantitu práce ovlivňuje úroveň předpokladů zaměstnanců. Čím je pracovní činnost složitější, tím větší

vyžaduje nároky a také více zdůrazňuje individuální rozdíly ve výkonu. (Mikuláščík, 2015, s. 226)

## 2.2 Pracovní výkonnost

Wagnerová zdůrazňuje, že se často zaměňují pojmy výkon a výkonnost. Rozdíl je v tom, že „*pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažená v daném čase a za daných podmínek. Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.*“ (Wagnerová, 2008, s. 11) Výkonnost ovlivňuje řada faktorů, jako jsou technické, organizační, sociální a mikroklimatické podmínky. Výkonnost ovlivňují osobní a objektivní předpoklady. Mezi osobní předpoklady se řadí tělesná zdatnost, vlastnosti a schopnosti zaměstnance, kvalifikační předpoklady pro práci, která je mu určena. Mezi objektivní podmínky patří objektivní, zajištění práce, technologie, technické vybavení, řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení, odměňování zaměstnance, sociální a hygienické vybavení pracovišť.

O faktorech ovlivňujících pracovní výkonnost pojednává mj. Stýblo: „Pracovní výkonnost záleží na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců, v různých situacích i v různé době hrát odlišnou roli. Chce-li manažer správně motivovat lidi, které vede, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich. Bez odhalení podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci, nelze vést a řídit.“ (Stýblo, 2008, s. 95)

Pracovní výkonnost je někdy označovaná jako pracovní chování, které zahrnuje řadu dílčích kritérií a vyjadřuje, jak zaměstnanec přispívá organizaci. Dále vyjadřuje, jakou zaměstnanec odvádí kvalitu práce. Celková pracovní výkonnost se nejčastěji posuzuje ze strany nadřízeného, tím, že hodnotí výkonnost zaměstnance. (Bělohávek, 2016, s. 67)

Výkonnost pracovníků se úzce váže na vlastnosti a dispozice, které určují, jak zaměstnanci plní zadané pracovní úkoly. Výkonnost se mění podle toho, jaké množství úkolů a činností musí zaměstnanec řešit během pracovního dne a týdne, v závislosti na ročním období apod. (Wagnerová, 2011, s. 70)

## 2.3 Cíle řízení pracovního výkonu

*„Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci.“* (Armstrong, 2015, s. 392) Je potřeba usilovat o společné pochopení toho, čeho má být dosaženo, a také toho, jakými způsoby toho má být dosaženo. Cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjet schopnosti lidí, naplňovat a překračovat očekávání a vést zaměstnance k tomu, aby využil maximálně svůj potenciál ve prospěch svůj i organizace. Dalším cílem je vyjasnit si to, jak mají jednotlivci přispívat k tomu, aby organizace dosahovala strategických cílů a ty byly v souladu s cíli individuálními. Řízení pracovního výkonu je základ, který umožňuje rozvíjení samotného vedení a zajišťuje také, aby měli zaměstnanci během svého rozvíjení a zlepšování odpovídající podporu od svého vedení. Řízení pracovního výkonu může poskytovat podklady pro odměňování zaměstnanců, a to tím, že umožňuje zaměstnancům poskytování zpětné vazby, kdy jim je vyjádřeno patřičné uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong, 2015, s. 392)

Podobný náhled na cíle jako Armstrong uvádí ve své knize Walker, podle něhož mezi cíle řízení pracovního výkonu patří vytváření zřetelných vazeb mezi aktivitami jednotlivců a podnikovou strategií. Dalším z cílů je definování a seznámení zaměstnance s kritérii hodnocení pracovního výkonu, zajištění trvalé zpětné vazby, hledání příležitosti pro rozvoj zaměstnanců, identifikování zaměstnanců s vysokým potenciálem a definování podmínek pro zvyšování mezd. Dalším cílem je, že řízení pracovního výkonu má sloužit jako zdroj pro snižování počtu zaměstnanců, kteří organizaci poškozují či brzdí. Toto jsou klíčové cíle, které určují, zda organizace bude či nebude dostatečně pružná a pohotová na to, aby obstála v konkurenčním boji. (Walker, 2003, s. 6)

*„Cílem řízení je, aby struktura a chování podniku, respektive alokace zdrojů, byly v souladu s cíli, a tedy s účelem podniku. Formulace cíle řízení a dosažení tohoto cíle je smyslem managementu.“* (Gála, Pour, Šedivá, 2015, s. 18) Cílem je plánovat a stanovovat cíle řízení, zajištění potřebných zdrojů a účinných postupů realizace cílů řízení. Dále je důležitým cílem organizování, při kterém dochází k uspořádání zdrojů, vztahů a procesů. Nedílnou součástí je i vedení lidí k tomu, aby se chovali podle formulovaných vzorců

chování, a k tomu vedoucím zaměstnancům dopomáhá kontrola a poskytování zpětné vazby, která zajišťuje a koriguje odchylky řízení. (Gála, Pour, Šedivá, 2015, s. 18)

Dalším cílem řízení pracovního výkonu je připomínat zaměstnanci, jaké jsou na něj kladeny požadavky, a to co se týče jeho pracovního výkonu i jeho pracovního chování. Dále by se měl zaměstnanec motivovat, aby podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkon, zejména v oblastech, kde je jeho výkon neuspokojivý. Rovněž je potřeba si stanovit cíle pro další vzdělávání zaměstnance. Nedílnou součástí je i zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a ujasnění si rozdílů ve vnímání pracovního výkonu mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem. (Wagnerová, 2008, s. 61)

## **2.4 Řízení pracovního výkonu ve školství**

Pro řízení pracovního výkonu ve školství je zapotřebí systematická činnost nejen ředitele školy, ale i ostatních vedoucích zaměstnanců. Dosahování požadovaného pracovního výkonu vede k naplnění stanovených strategických cílů školy. Je zapotřebí definovat role zaměstnance: podřízený zaměstnanec spolu s vedoucím zaměstnancem si vymezí, jakou úlohu bude mít podřízený zaměstnanec ve škole. Vedoucí zaměstnanec definuje, co bude obsahem práce jeho podřízeného (zaměstnance), co se od zaměstnance očekává, čeho má zaměstnanec dosáhnout a jaké schopnosti a podmínky k práci bude potřebovat. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 101–103)

Podle Vališové a Kasíkové každá škola vystupuje jako organizační celek ale vnitřně se dělí na jednotlivé úseky: na úsek pedagogický a úsek provozní a ekonomický (do něhož náleží zaměstnanci jako uklízečky, školník, ekonom apod.). V základu tedy dělíme zaměstnance školy do dvou základních skupin: na pedagogické a nepedagogické. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 111)

Školství má několik druhů škol a my se zde zaměříme na druh školy Mateřská škola. Je to druh školy, která je zpravidla určená pro děti ve věku od 3 do 6 let, nejdříve však pro děti od 2 let. Školský zákon uvádí, že předškolní vzdělávání v České republice je součástí vzdělávacího systému. (zákon č. 561/2004 Sb., [cit. 2017-09-07])

## 1. Pedagogický pracovník

Ve Sbírce zákonů byla pod č. 379/2015 Sb. vyhlášena novela zákona o pedagogických pracovnících. § 2 definuje pojem pedagogický pracovník: „...je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, který uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen „přímá pedagogická činnost“); je zaměstnancem školy právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“ (Zákon č. 563/2004 Sb., [cit. 2016-01-12])

V mateřských školách je pedagogický pracovník učitel mateřské školy. V září v roce 1966 byl na konferenci OSN pro výchovu, vědu a kulturu v Paříži vypracován mezinárodní dokument „Doporučení týkající se učitelů“, později odznačovaný jako Charta učitelů, ke kterému se připojilo i tehdejší Československo. Označení učitel se vztahuje na všechny osoby, které se zabývají výchovou a vzděláváním žáků: „Učitel je v tomto dokumentu definován jako profesionálně kvalifikovaný pracovník, který zprostředkuje dětem vybrané poznatky cestou plánovaného, připraveného, řízeného a organizovaného vyučování.“ (Opravilová, 2016, s. 185)

V průběhu 20. století se prosadilo mezi učitelské kategorie povolání učitelky mateřské školy: „Obraz učitelky mateřské školy vychází z představy ideální, laskavé matky, jejíž péče o děti je podložena především mateřskými instinkty a láskou, obohacena příslušnými dovednostmi a vzděláním. Představuje vůdčí osobnost, která má plánovat a iniciovat činnosti, radit, vysvětlovat, pomáhat a citlivě odhadovat míru uspokojování potřeb každého jedince i celé skupiny.“ (Opravilová, 2016, s. 186)

## 2. Nepedagogický pracovník

Podle týdeníku školství jsou nepedagogičtí pracovníci velice důležitá skupina pracovníků, která se podílí na provozu školy. Do této skupiny pracovníků spadají pracovníci

školních jídelen, administrativní pracovníci, techničtí pracovníci a manuální pracovníci. Provozní a správní zaměstnanci vytvářejí zázemí pro práci celé školy. (Týdeník školství, 2012, s. 4)

Podrobněji se k této skupině pracovníků vyjadřuje Vašutová: Oborem práce učitelů a ostatních pedagogických pracovníků jsou činnosti, kterými se uskutečňuje péče, výchova a vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. Tyto pedagogické činnosti vykonávají v rámci stanoveného pedagogického úvazku, a to buď ve vyučování ve škole nebo ve výchovných a vzdělávacích programech uskutečňovaných nad rámec vyučování ve škole nebo školském zařízení. Rozsah a specifika činností se váží ke společenským cílům výchovy a vzdělávání a k úkolům institucí ve vzdělávacím systému, dále se diferencují vzhledem k věkovým, kulturním, etnickým, zdravotním a sociálním zvláštnostem jedinců. (Vašutová, 2004, s. 35)

### 3 NÁSTROJE K ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Ve třetí kapitole se budeme zabírat nástroji, které se využívají k řízení pracovního výkonu.

Nástroje nám slouží k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Mezi nástroje řízení pracovního výkonu bychom měli také zařadit angažovanost, neboť angažovaný pracovník má zájem o děj ve své organizaci, je motivovaný a disciplinovaný. Dokáže vytvářet nové hodnoty a je tak pro svoji organizaci přínosem a organizace si takového pracovníka za to váží. Dalšími nástroji, které můžeme použít k řízení pracovního výkonu, označujeme spíše prostředky k motivaci pracovního výkonu. Do této kategorie zařazujeme například mzdu, finanční odměny, zaměstnanecké výhody, možnost kariérního vzestupu, vzdělávání zaměstnanců nebo třeba pracovní podmínky. (Koubek, 2011, s. 185)

Další pohled na tuto problematiku uvádí Wöhe a Kislingerová: „*Nástroje řízení pracovního výkonu pracovníků lze v zásadě rozdělit do dvou skupin, a to na nástroje čistě motivační (např. vzdělávání, regulace konfliktů, pracovní pohoda) a na nástroje objektivně zhodnotitelné (např. odměna za práci, pracovní podmínky).*“ (Wöhe, Kislingerová 2007, s. 151)

Nástroje řízení pracovního výkonu slouží a poskytují návod na to, na co je potřeba se zaměřit a prozkoumat v současném systému. Dále nám nástroje mohou posloužit, když budeme vytvářet a zavádět nový systém. Armstrong rozděluje nástroje k řízení pracovního výkonu do těchto pěti částí: první z nich je analýza a diagnóza – nástroje, které umožňují analyzovat stávající uspořádání systému řízení pracovního výkonu; druhou část představuje návrh – to jsou nástroje, které umožňují navrhnout jednotlivé složky systému řízení pracovního výkonu – plánování a uzavírání dohod o pracovním výkonu; třetí částí je zavádění – procesy komunikace; do části využití patří uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, zpětná vazba, přezkoumávání pracovního výkonu, řešení problémů pracovního výkonu; a konečně s vyhodnocováním souvisejí metody vyhodnocování efektivnosti. (Armstrong, 2015, s. 812)

Za nástroj pro řízení pracovního výkonu lze také považovat systematické získávání a poskytování hodnotících informací, zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu



zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci využívají zpětnou vazbu za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. (Šikýř, 2014, s. 110)

### **3.1 Plánování pracovního výkonu**

Plánování pracovního výkonu je jeden z možných nástrojů, který zahrnuje dohodu mezi vedoucím zaměstnancem a jeho podřízeným pracovníkem o tom, jaký pracovní výkon z pohledu výsledků a chování se od zaměstnance očekává. Očekávané výsledky budou vymezeny v pracovním profilu zaměstnance v podobě úkolů či cílů. Budou dohodnuta kritéria, podle kterých se bude posuzovat a měřit pracovní výkon. Cílem plánování pracovního výkonu je zajistit, aby došlo k vzájemnému pochopení významu úkolů a cílů. Jaké se očekávají standardy pracovního výkonu a schopnosti. Rozsah pro řízení pracovního výkonu zabezpečuje dohoda o pracovním výkonu. (Armstrong, 2011, s. 422)

Plánování pracovního výkonu je úzce spjato se strategií organizace a jejich cíli. Cíle organizace představují zdroj síly a energie pro naplňování strategií organizace. Je důležité, aby organizace řízení pracovního výkonu a strategie organizace byli efektivně propojeny. Ke zjištění efektivnosti může pomoci jednoduchá analýza: zahrnuje roční provozní plán i plánování pracovního výkonu? Prošli vedoucí zaměstnanci školením v oblasti analýzy struktury cílů? (Walker, 2003, s. 6)

Kocianová zase ve své knize uvádí: „*Řízení pracovního výkonu je založeno na plánování pracovního výkonu – na ústní či písemné dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu (o tom, co pracovník musí dělat, aby splnil cíle) a osvojování si znalostí, dovedností a schopností, které jsou k tomuto výkonu potřebné.*“ (Kocianová, 2010, s. 142)

#### **3.1.1 Uzavírání dohod o pracovním výkonu**

Dohoda o pracovním výkonu slouží k zaznamenávání výstupů a plánování pracovního výkonu. Dále zaznamenává, jak bude pracovní výkon měřený a posuzovaný. Je

velice důležité, aby zaměstnanec i zaměstnavatel si společně dohodu o pracovním výkonu odsouhlasili. Dohoda o pracovním výkonu vymezuje roli pracovníka a to, co se od něj očekává, jakých výsledků má dosáhnout. Kromě toho by měly být stanoveny cíle s konkrétními úkoly. Nedílnou součástí dohody o pracovním výkonu je stanovení kritérií sloužící k posouzení toho, do jaké míry bylo cílů dosaženo. Rovněž je třeba uvést, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti by měl zaměstnanec mít (odborná způsobilost), aby tuto roli zaměstnance mohl zastávat. Dohoda o pracovním výkonu se může odvolávat na základní hodnoty a cíle organizace. Samozřejmě v dohodě o pracovním výkonu nemůže scházet plán rozvoje pracovního výkonu, který přesně definuje, co je potřeba udělat pro rozvoj pracovního výkonu a kde je nutné výkon zlepšit, a časový plán toho, kdy bude pracovní výkon hodnocen anebo upravován v průběhu roku. Dohoda o pracovním výkonu je základnou pro řízení pracovního výkonu. Používá se jako výchozí podklady při zkoumání a posuzování pracovního výkonu a plnění plánů zlepšování a rozvoje zaměstnance. (Armstrong, 2011, s. 85–86)

Koubek tvrdí, že dohoda či smlouva definuje cíle a normy pracovního výkonu i v které oblasti pracovního výkonu je třeba se zlepšit, tedy co se od zaměstnance očekává, ale také, co pro to může udělat vedoucí zaměstnanec. Dále se zde definuje, jak se bude pracovní výkon měřit a posuzovat, jaké schopnosti a dovednosti jsou potřebné k efektivnímu plnění, jaké jsou základní hodnoty organizace. (Koubek, 2011, s. 194)

Podle Kociánové dohoda zahrnuje všechny plány zlepšování pracovního výkonu a plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje. Do tohoto osobního rozvoje patří vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování schopností pro náročnější práci. Je potřeba stanovit měřítka – kritéria výkonu. Toto měření pracovního výkonu slouží jako podklad pro podávání zpětné vazby zaměstnanci a pro plánování dalšího výkonu a rozvoje. (Kocianová, 2010, s. 142)

Role zaměstnance v organizaci je podle Martina Šikýře přesně definována díky uzavření dohody o pracovním výkonu zpravidla na 1 rok. Dohoda se ideálně uzavírá písemně a podle podmínek a požadavků organizace je možné si dohodnout i jiné období, na které bude uzavírána, například pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě vymezit dohodnuté období výkonem určité práce, realizací projektu apod. (Šikýř, 2014, s. 112)

Smyslem dohod je určení cílů a vymezení prostředků: „*Specifikace cílů i prostředků v dohodách s pracovníky vytvářejí základní předpoklad pro objektivní a motivující hodnocení pracovníka.*“ (Dvořáková, 2012, s. 12)

### 3.2 Stanovování cílů

Podle Armstronga zaměstnanci dosahují lepšího pracovního výkonu, pokud mají konkrétní a náročné cíle. Tyto cíle ale musejí být dosažitelné. Toho, že zaměstnanci cíl akceptují, dosáhneme tím, že zaměstnanci budou nastavené cíle vnímat jako správné, spravedlivé a rozumné. Je také velice důležité, aby se zaměstnanci mohli podílet při stanovování cílů. Dále se vedoucí pracovník musí postarat o to, aby všichni zaměstnanci měli všechno potřebné k dosažení jejich cílů. Stanovování cílů přináší výhody, ale také problémy. Dobrý cíl by měl být v souladu s hodnotami organizace. Cíl by měl být vždy jasný, dobře definovaný a slova v něm obsažená by měla být pozitivní. Náročnost cíle by měla zaměstnance stimulovat k vysokým pracovním výkonům a povzbuzovat zaměstnance k pokrokům. Cíl by měl být vždy měřitelný a dosažitelný. Je potřeba brát ohled na schopnosti každého zaměstnance. Dále je potřeba, aby cíl byl časově určený. (Armstrong, 2011, s. 420)

Meier uvádí, že se tento nástroj důležitý pro řízení nepoužívá vždy, jak by bylo žádoucí. Nedostatky při hledání cílů jsou takové, že cíle jsou týmu vnuceny, cíle nejsou dostatečně jasné, jsou moc ambiciózní a formulace je mlhavá, jednotlivé cíle si odporují a zaměstnancům chybí kompetence, které potřebují k dosažení cíle. Dalším problémem je, že se zaměstnancům nedostává dostatečné podpora ze strany vedoucího pracovníka. (Meier, 2009, s. 41–42)

Řízení pracovního výkonu staví na stanovení cílů pracovníka, které jsou jasně definovány mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Cíle jsou rozděleny do dílčích cílů, které zaměstnanci plní, a tím postupují ve směru celkových cílů. Při vyhodnocování dílčích cílů bude pak zřejmé, čeho bylo dosaženo a čeho je potřeba ještě dosáhnout. Stanovení konkrétních cílů je více motivující než to, aby vedoucí zaměstnanec dával požadavek, aby zaměstnanec pracoval co nejlépe. (Kociánová, 2010, s. 141)

### 3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se rozvinulo z hodnocení neboli hodnocení zásluh, které se prosadilo počátkem 20. století a bylo ovlivněno vědeckým řízením. Dále následovalo hodnocení pracovního výkonu a řízení podle cílů. (Armstrong, 2015, s. 390)

Nezbytným nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Podle Hospodářové je cílem a smyslem hodnocení:

- vyhodnocovat současný pracovní výkon;
- nacházet cestu jak výkon v budoucnosti zkvalitňovat a na tomto základě, pak dobře nastavit plat a odměnu;
- dát možnost vyhodnocovat možnost povýšení, rozvoje a směřování zaměstnance;
- zjišťovat motivaci zaměstnanců;
- posilovat žádoucí a otevřenou komunikaci uvnitř organizace;
- vést ke zvýšení výkonnosti. (Hospodářová, 2008, s. 112)

Wágnerové uvádí, že proces hodnocení v organizaci bude efektivně fungovat, pokud budou splněny tyto podmínky:

- důsledná a přesvědčivá podpora všech zaměstnanců;
- proces hodnocení je v harmonii s cíly organizace;
- hodnocení postupuje odshora dolů;
- proces hodnocení je akceptovaný zaměstnanci a ti jej považují za objektivní a spravedlivý;
- důraz je kladen na motivaci zaměstnanců a jejich rozvoj;
- hodnocení probíhá pravidelně;
- pravidelně se provádí revize systému hodnocení a všichni hodnotitelé jsou dobře proškoleni. (Wagnerová, 2008, s. 60–63)

Diane uvádí tip pro efektivnost systému hodnocení pracovního výkonu a je hodně podobný názoru Wágnerové. Tento tip odráží styl vedení vedoucího zaměstnance a je založen na ochotě vedoucího zaměstnance nabízet návrhy na zlepšení pracovního výkonu.

Vedoucí zaměstnanci neradi předkládají návrhy na zlepšení pracovního výkonu a rádi se této činnosti vyhýbají a to z důvodu, že sdělovat někomu, že jeho pracovní výkon je podprůměrný, což je mnohdy hodně nepříjemné. I přes tyto nepříjemnosti je důležité dávat návrhy pro zlepšení pracovního výkonu svým podřízeným zaměstnancům, aby ti pak co v největší míře využívaly svých schopností, znalostí a zájmů. (Arthur, 2010, s.19–20)

Šikýř zdůrazňuje, že pravidelné hodnocení je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje vedoucím zaměstnancům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance již v průběhu vykonávání sjednané práce. Zaměstnanci pak dosahují požadovaného pracovního výkonu a zároveň se realizují strategické cíle organizace. (Šikýř, 2014, s. 109)

Při hodnocení pracovního výkonu se velmi často využívá zpětná vazba a 360° zpětná vazba. Zpětná vazba bývá podávána formálně či neformálně.

### **Zpětná vazba**

*„Zpětná vazba je účinný nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnance a zaměření jeho motivace správným směrem. Neposkytne-li manažer svému podřízenému zpětnou vazbu, může to podřízený vnímat takto: manažerovi je jedno, jak svou práci dělám a kolik toho udělám; asi svou práci dělám dobře, když k ní můj nadřízený nemá žádné výhrady.“* (Pilařová, 2016, s. 76)

Pilařová dále ve své knize uvádí že, vedoucí zaměstnanec by měl zpětnou vazbu poskytovat jak v případě, že je s prací zaměstnance spokojen (posílí tím pracovní návyky, spokojenost, chuť pokračovat atd.), tak i v případě, že je nespokojen (zavčas se odhalí nežádoucí pracovní návyky, nedostatky, postoje). Zpětná vazba by měla přicházet vždy co nejdříve po výkonu, ke kterému se vztahuje. Zpětná vazba může být poskytována zaměstnanci neformálně (okamžitá zpětná vazba) nebo formálně (obvykle jako součást systému hodnocení. (Pilařová, 2016, s. 76)

Zpětná vazba má funkci řídicí, sociální, poznávací, podpůrnou a provokující. Při užívání zpětné vazby se dopouštíme řady chyb a význam zpětné vazby podceňujeme, nedáváme příliš velký prostor pro následný dialog, věnujeme péči o pocity příjemců anebo naopak jenom tomu, aby naše sdělení bylo srozumitelné. Příjemci zpětné vazby se mohou

chovat obranně anebo mohou reagovat v případě nepříjemného sdělení agresivně. Při dávání zpětné vazby bychom se měli vyhnout soudcovskému a kárajícímu přístupu. Zpětná vazba by měla mít spíše popisný a konkrétní charakter. (Mikuláščík, 2010, s. 27)

*„Když člověk narazí na překážku (padlý strom, hluboká strž), dostane zpětnou informaci o svém pohybu, což ovlivní jeho následující chování.“* (Horská, 2009, s. 31) Podle toho, jaký má zpětná vazba vliv na změnu chování, hovoříme o kladné nebo záporné zpětné vazbě.

Určitou formou zpětné vazby je operantní podmiňování, které je nezbytné pro efektivní učení a tzv. sebezměnu: jde o vazbu mezi chováním člověka a následnou událostí, kdy po určitém chování následuje odměna či trest. Opakovaným podmiňováním se zaměstnanec učí spojit si svoji reakci s následnou událostí. Systém odměn může u zaměstnance posilovat žádoucí projevy chování, zatímco systém trestů u něj oslabuje projevy nežádoucí. (Horská, 2009, s. 31–32)

Techniku zpětné vazby uvedl v 15. století do praxe neznámý teolog a o 100 let později ji rozvinuli zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly. Zpětná vazba je přímočaré sdělení a zcela jistě do zpětné vazby nepatří:

1. Technika zvaná „Sendvič“ Tato metoda, spočívá v tom, že je potřeba nejdříve říci něco pozitivního a pak přejít k negativnímu sdělení. Závěrem je potřeba opět sdělit něco pozitivního. Tato metoda deformuje zpětnou vazbu. Má za následek snížení čehokoliv pozitivního, protože v sobě ukrývá fintu pro sdělení negativní informace. Dále pak umenšuje význam a váhu negativní informace. *„Sendvič si klade za cíl co nejlepší a neúplnější přijetí negativní informace“.* (Hroník, 2006, s. 52) Toto lze zabezpečit efektivnějšími způsoby, které jsou založeny na tom, že je nastavená cílová představa a společně se hledají cesty, jak k této cílové představě dojít.
2. Dále pak nejsou vhodné otázky, které ihned na zpětnou vazbu navazují, nebo ji předcházejí. Neoddělení zpětné vazby od otázek zmenšujeme jednoznačnost a přímočarost sdělení. Obvyklá otázka po sdělení přímé zpětné vazby je: A co si o tom myslíte vy? (Hroník, 2006, s. 50–53)

### 360° zpětná vazba

V pracovních podmínkách může být využívána zpětná vazba v podobě tzv. modelu 360 stupňů. Tento model znamená, že hodnocený člověk dostává zpětnou vazbu od vedoucího zaměstnance, kolegy, podřízených i klientů či zákazníků. (Mikuláščík, 2010, s. 27)

Podle Armstronga se 360stupňová zpětná vazba někdy používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy podřízení poskytují zpětnou vazbu nadřízeným. Toto označení je nepřesné a mělo by být správně označován jako 180° zpětná vazba. Zpětnou vazbu může poskytovat i externí poradce. Východiskem pro vyhodnocení 360° vazby jsou dotazníky, které zkoumají chování zaměstnanců z různých úhlů. (Armstrong, 2015, s. 407)

Hodnocený zaměstnanec je evaluován různými lidmi podle stejných kritérií. Výsledkem je, že zaměstnanec dostane hodnocení od lidí, kteří s ním dennodenně přichází do kontaktu a potřebují ho a také on potřebuje je. Tito spolupracovníci ho dokáží ohodnotit nejlépe. Do tohoto druhu zpětné vazby lze zapojit i nezávislého experta, jako je třeba psycholog či odborník na danou práci. Hodnota získaných informací ze 360° zpětné vazby je pro hodnoceného pracovníka objektivnější a může tedy udělat potřebné úpravy, tak aby jeho pracovní výkon byl co nejlepší. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 269)

Zajímavý pohled na toto téma nám ve své knize udává Hana Bartoňková: „360 ° zpětnou vazbu si lze představují jako panoptikum pokřivených zrcadel, kde jsme jednou hubení, podruhé tlustí, malí, vysocí nebo různě deformovaní. Tato deformace je však cenná v tom jak nás zrcadlo interpretuje, které části věnuje větší pozornost. Lidé člověku ve 360° zpětné vazbě nastavují své zrcadlo.“ 360° zpětná vazba hraje při procesu uplatňování a vyhodnocování velikou roli a to proto, že:

- učí všechny, jak je zpětná vazba důležitá a o způsobu jak zpětnou vazbu poskytovat a o nutnosti řízení chování u všech zaměstnanců bez výjimky;
- v organizaci sjednocuje jazyk a napomáhá k porozumění nového chování, tím, že zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu;

- vzniká v organizaci větší otevřenost nejen mezi kolegy na stejné úrovni, ale i k nadřízeným, což usnadňuje přijetí strategie organizace. (Bartoňková, 2010, s. 79–80)

### **Formální hodnocení**

Formální hodnocení umožňuje vedoucím zaměstnancům a podřízeným zaměstnancům věnovat se zpětné vazbě pravidelně, podle předem daných postupů. Díky tomuto formálnímu hodnocení lze systematicky shrnout výsledky z předchozího období a naplánovat budoucí cíle, protože je na toto setkání předem vymezený časový prostor. (Pilařová, 2016, s. 30)

Podobný náhled jako má Pilařová má Šikýř. Ten popisuje, že formální hodnocení se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva může sloužit k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, nebo má napomáhat k rozhodování vedoucího zaměstnance v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnance jako je například výběr, odměňování, vzdělávání. (Šikýř, 2014, s. 110)

Koubek zase uvádí, že formální hodnocení je pravidelné a jeho charakteristickými rysy jsou systematickост a plánovitost. Výstupem setkání jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců. Dokumenty pak dále slouží jako podklad pro další personální činnosti. Výhody formálního hodnocení pracovníku spočívají v tom, že se zaměstnanec hodnotí komplexněji, lépe se rozpoznávají a rozvíjejí silné stránky zaměstnance. Další výhodou je, že se u zaměstnance lépe rozeznávají potřeby vzdělávání a rozvojový potenciál zaměstnance. Formální hodnocení umožňuje orientovat pozornost zaměstnance na pracovní výkon a lze na něj vyvinout větší tlak. (Koubek, 2011, s. 124)

## **3.4 Koučování**

Tento nástroj pro řízení pracovního výkonu se v dnešní době rychle rozšiřuje. U zaměstnanců podporuje individuální řešení a rozvoj člověka ve zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, jak si hodně lidí domnívá. Kouč v organizaci hledá společné řešení se zaměstnancem. Název kouč pochází z anglického slovesa coach, což v překladu znamená trénovat, vést.



*„Koučování je o hledání cest, jak být spokojenějším, výkonnějším, motivovanějším nebo „jen“ lepším člověkem. Koučování je nejvíce o hledání té „správné motivace – nalezení konstelací a momentů, kdy nám jdou věci „samy“ a my z nich máme zároveň potěšení.“ (Crkalová, 2012, s. 19)*

Je potřeba si ujasnit, co naopak koučování není. Nesmíme si koučování plést s poradenstvím či konzultací, tento pojem neznamená ani školení nebo trénink, ani terapii, mentorování a řešení problémů někým jiným. Koučování je vhodné pro všechny zaměstnance, kteří mají zájem na sobě pracovat a jsou ochotni se vydat na cestu sebepoznání s koučem. Je potřeba, aby měl zaměstnanec ochotu se dívat na věci z nových úhlů, dále mít chuť vystoupit ze stereotypního chování a nebát se vyzkoušet nové cesty. Dříve bylo koučování vnímáno jako nástroj pro zvyšování efektivity pouze vedoucích pracovníků, dnes ale převažuje směr poskytnout koučování všem zaměstnancům organizace. Koučování je vhodné pro všechny zaměstnance, tedy nejen pro ty, kteří podávají velké výkony, ale i pro zaměstnance, u kterých výkonnost stagnuje či klesá, nebo pro ty, co dlouhodobě nepodávají dobrý výkon. Úspěšné koučování má za úkol kontrolování plnění závazků. Kouč by měl především poskytovat zpětnou vazbu a pomáhat klientovi s lepším vnímáním reality. Kontrola plnění závazků by měla být zároveň motivující a měla by vést klienta k zamyšlení nad dosaženými výsledky. Proto kouč používá hlavně otázky směřující k sebereflexi zaměstnance a k případné revizi cílů. (Horská, 2009, s. 13–14)

Podle Michaela Armstronga může koučování zabezpečit motivaci a efektivní zpětnou vazbu. Koučování může být neformální, ale musí být plánované. Koučování by se mělo uskutečňovat podle plánu, programu, oblastí a směrů, které by měli směřovat k tomu, aby zaměstnanci přispíval k jeho dalšímu rozvoji. Plány koučování by se měly stát součástí plánů osobního rozvoje a v dohodách o pracovním výkonu. (Armstrong, 2011, s. 186)

Ke koučování patří i proces testování samostatnosti koučovaného. Kouč sleduje, jestli zaměstnanec převzal odpovědnost za své chyby a jak se dokáže rozhodovat a dosáhnout předem dohodnutých společných cílů. Kouč podněcuje zaměstnancovu sebejistotu, důvěřuje jeho schopnostem a posiluje jistotu tím, že ze začátku neustále sleduje, jak si koučovaný během procesu vede. Využitím koučování lze dosáhnout

flexibilitě uskutečňovaných změn, kdy vedoucí pracovník coby kouč pouze sdělí vedeným lidem, jaké změny by měli nastat a vlastní realizace nových řešení je již prací celého týmu. (Cipro, 2015, s. 130)

### **3.4.1 Koučování ve škole**

Příležitostí ke koučování v prostředí školy je celá řada. Koučování můžeme uplatnit při plánování různých aktivit, při realizování projektů, při řešení problémů při vytváření týmů, pro zvyšování efektivnosti pracovního výkonu pedagogů či nepedagogických pracovníků nebo pro profesní rozvoj učitelů a plánování jejich osobního růstu. Koučování nám ve školství napomůže při řešení náročných úkolů a při kontrole jejich plnění. Dále koučink můžeme využít v procesu autoevaluace a při úpravě a zaváděných nových změn ve školním vzdělávacím programu. Koučink nám napomůže i při řešení, které se budou zaměřovat na růst školy. Formy koučování mohou být skupinové, týmové a i individuální. (Horská, 2009, s. 123–124)

Štefflová se zaměřuje v článku oproti Horské na učitele a doplňuje, že koučink učiteli nabízí osobní rozvoj. Pomáhá mu získat nadhled, dále může objevovat různé způsoby řešení problémů. Díky tomu pak rychleji a efektivněji může dosahovat cílů, které si vymezil. Učitel by si díky koučinku měl uvědomit, co chce na sobě změnit, ale také to co od něho očekává okolí. Pomoc kouče by měl požádat učitel, který je unavený, nebo se chce ujistit, že jde správnou cestou. Koučováním se dá řešit zcela všechno. Lze koučovat jednotlivce i skupinu. Koučováním lze řešit vztahy mezi učiteli, nebo třeba poradit jak zacházet s problémovým dítětem či rodičem. (Štefflová, 2010, [cit.2017-06-30])

## **3.5 Vytváření pracovního prostředí**

Tento nástroj pro řízení pracovního výkonu má za úkol zajistit dobré podmínky materiální, společenské, biologické, sociálně psychologické a další, které ovlivňují zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování) v průběhu pracovního procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

*„Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka.“* (Koubek, 2015, str. 314)

Při vytváření příjemného a bezpečného pracovního prostředí se musíme zaměřit na to, jak máme vyřešené prostorové řešení pracoviště – do této kategorie náleží např. barevnost a úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky na pracovišti, osvětlení pracoviště a hluk na pracovišti.

Nesmíme opomenout, že základní požadavky na pracovní prostředí zaměstnavateli stanovuje 88/2016 Sb. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově i konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví odpovídaly bezpečnostním a hygienickým požadavkům. (Šikýř, 2012, s. 140)

Dobrá péče o pracovní prostředí je povinností i nutností. Při vytváření příjemného a bezpečného, zdraví neohrožujícího pracovního prostředí musíme myslet na soulad s příslušnými právními předpisy. (Šikýř, 2016, s. 156)

Pracovní prostředí utváří vzhledem ke specifickým charakteristikám pracoviště mnoho faktorů: Standardně bývají zdůrazňovány tyto složky pracovního prostředí:

**1. Barevnost pracovního prostředí.** Podle psychologických účinků se barvy dělí na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy jsou považovány za aktivní a rychlé, vyvolávají u zaměstnance dojem hřejivosti, působí živě a podněcují k činnosti. Studené barvy jsou považovány za pasivní a u zaměstnanců mohou vyvolávat dojem chladu, ale zároveň uklidňují a podporují duševní soustředění.

*„Barevná úprava má vliv i na prostorové vnímání, syté a teplé barvy prostor efektivně zmenšují, světlé a studené barvy prostor efektivně zvětšují.“* (Dvořáková, 2012, str. 186)

Barevná úprava pracoviště souvisí s užitím barev na pracovišti, které mají různé funkce, například *„bezpečnostní (označení signalizace nebezpečí), orientační (upoutání pozornosti), psychologickou (ovlivnění psychiky) nebo estetickou (zlepšení prostředí).“* (Šikýř, 2016, s. 156)

Mikuláščík doplňuje, že vnímání prostředí můžeme ovlivnit pomocí barev. Světlé barvy budou prostor zvětšovat a tmavé naopak zmenšovat. Je potřeba se zamyslet nad tím, jakou polohu má pracoviště. Pro jižní stranu místnosti volíme barvy studené a v místnostech, naopak kde je nedostatek světla, tam volíme barvy teplejší. (Mikuláščík, 2010, s. 147)

**2. Osvětlení pracovního prostředí.** Pro pracovní prostředí je velice důležité osvětlení, neboť většinu informací získáváme zrakem. „*Při hodnocení kvality osvětlení se zkoumá zejména osvětlenost, rozložení jasu v zorném poli, oslnění, rovnoměrnost (poměr minimální a průměrné osvětlenosti na daném povrchu), směrovost světla a barevný tón světla (u umělého osvětlení).*“ (Dvořáková 2012, str. 186)

**3. Hluk na pracovišti.** Hluk je zvuk, který je pro člověka nepříjemný a může mít škodlivý účinek. Rozlišujeme tři druhy hluku:

- *nepříjemný* - hluk, který pro člověka je nepříjemný ovlivňuje emoce a motivaci člověka, může zhoršit jeho pracovní výkon.
- *rušivý* – hluk, zvyšuje pracovní zátěž a ovlivňuje negativně pracovní výkon zaměstnance.
- *škodlivý* – hluk, poškozuje sluch a má za následek zhoršování nervové soustavy a dále snižuje odolnost člověka. (Dvořáková, 2012, s. 187)

Hlavním nebezpečím hluku je to, že působí skrytě, napadá organizmus zaměstnance neustále dokola, a jeho účinky se tak násobí. Při dlouhodobé práci v hlučném prostředí se snižuje u člověka práh slyšitelnosti, mohou se objevit záněty sliznice dále pak žaludeční vředy. V souvislosti s hlukem může docházet ke zhoršenému vnímání barev. Pracoviště, kde je člověk dlouhodobě vystavován intenzitě hluku mezi 60–80 dB, dochází k nezvratným poruchám sluchu. Uvedu zde několik aktivit, u kterých budou uvedeny hodnoty hluku:

- 20 dB – šelest listí, bezvětrí
- 30 dB – šepot, místnost v bytě v noci bez hluku
- 50 dB – tichý hovor, obracení stránek novin
- 70 dB – poslech televize, školní třída při vyučování

- 90 dB – mixér, řetězová pila, zvuk metra (Mikuláščík, 2010, s. 150)

Učitelé mateřských škol jsou vystavováni vysokým hladinám hluku. V Ostravě byla spuštěna studie pracovníků pro poruchy sluchu a rovnováhy z polikliniky Apromed ve spolupráci s Lékařskou fakultou Univerzity Palackého v Olomouci a Lékařskou fakultou Ostravské univerzity v Ostravě. Pro tuto studii byly vybrány mateřské školy v Ostravě. Bylo zjištěno, že ve všech třídách byla celosměnová hladina akustického tlaku vyšší než 75 dB. Je proto potřeba během dne ve školce střídát různé činnosti, které jsou více hlučné, a jiné, které budou hlučné méně. Například aby učitelé mateřských škol dávali dětem vhodné a nehlučné hračky a zabavili děti takovými aktivitami, které nebudou zdrojem příliš velkého hluku. Celkově je někdy velice těžké pro zaměstnavatele hluk eliminovat. (Chlebounová, 2012, [2017-06-30])

#### **4. Mikroklimatické podmínky pracovního prostředí**

Mikroklimatické podmínky jsou označovány také jako vlhkostní podmínky, které jsou určeny teplotou a i vlhkostí, prouděním vzduchu, teplotou předmětů a ploch, prašností prostředí.

- *Teplota vzduchu* je závislá od tepelné pohody člověka. Tepelná pohoda zajišťuje pro zaměstnance optimální prostředí a lze ji charakterizovat tak, že je to rovnováha mezi člověkem a okolím, beztoho aniž by byl zatěžován termoregulační systém. Teplota na jednotlivých pracovištích má doporučené hodnoty. Například ve školách nesmí teplota klesnout pod 19 °C.
- *Vlhkost vzduchu* ve vnitřním prostředí závisí na venkovní vlhkosti nebo na jiných zdrojích či množství lidí. Doporučená vlhkost je v rozmezí 30 až 70 %. Ve školách je potřeba z tohoto důvodu hodně větrat. Větrání je důležité hlavně v zimních měsících, kdy se topí a vlhkost může klesnout až na 20 % či méně. I u zdravých lidí dohází k vysoušení sliznice horních cest dýchacích, což způsobuje pokles obranyschopnosti a zvyšuje se tak průnik škodlivých látek do těla. (srov. Mikuláščík, 2010, s. 151)

**5. Zaměstnanecké vztahy.** U zaměstnaneckých vztahů je důležité předcházet nevhodným chováním zaměstnanců. Toto chování může být zaměřeno jak na poškození organizace, tak na lidi, kteří v této organizaci pracují.

*„Kontraproduktivní chování zahrnujeme lobbying, bossing, staffing, stalking, chairing, bullying, sexus harassment. Uvedené chování může být spuštěno nebo naopak tlumeno podobou organizační kultury, uplatňovaným stylem manažerů či kompetenci manažerů.“* (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016, str. 121)

Je tedy potřeba pro zlepšování zaměstnaneckých vztahů zjišťovat pracovní spokojenost všech zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli umět vnímat názory zaměstnanců a vždy reagovat na jejich připomínky a dotazy. Je také dobré usilovat o dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanecké vztahy úzce souvisí s tím, jak vedoucí zaměstnanec vychází se svým podřízeným zaměstnancem. Je proto velice důležité zařídit, aby tyto vztahy fungovaly. Aby na pracovišti byly dobré pracovní vztahy, měli by vedoucí pracovníci zajistit, aby vedoucí pracovníci i zaměstnanci vnímali nastavená pravidla chování stejně. Zaměstnanecké vztahy ovlivňuje styl řízení vedoucích pracovníků. Každá organizace by měla mít vypracované návrhy, jak vést zaměstnance tak, aby se na pracovišti vytvářela pracovní pohoda a zaměstnanci i vedoucí pracovníci se zapojovali do chodu organizace takovým způsobem, že navozují pracovní pohodu a klid. Tento přístup dokáže zajistit zvýšení pracovního výkonu a loajálnost zaměstnanců k organizaci. (Armstrong, 2015, s. 473)

**6. Zaměstnanecké výhody.** Systémy zaměstnaneckých výhod mají různé podoby. Zaměstnanecké výhody lze třídit do těchto typů:

- **Výhody vztahující se k práci** – příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, studijní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace, doprava do zaměstnání apod.
- **Pracovní pomůcky**, které mohou sloužit i pro osobní potřebu – osobní automobil, notebooky a další výpočetní techniku, telefony, příspěvek na oblečení, bezplatné bydlení apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – do této kategorie patří nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, péče o děti, příspěvek na

dovolenou, finanční výpomoc, příspěvek na stavební spoření, pojištění a připojištění, dárky a dárkové šeky, nabídka služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství.

Jako nástroj pro řízení pracovního výkonu mají zaměstnanecké výhody i svá úskalí, např. že nemají bezprostřední vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Zaměstnanci tyto výhody často vnímají jako nárok, který je součástí pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péče. Po zavedení je pak těžké tyto výhody rušit. Dále pak nastavené výhody nemusí vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Jako příklad lze uvést, že zaměstnanec, který je mladý, nemusí mít stejně vysokou potřebu penzijního připojištění, nebo nadstandardní zdravotní péče jako zaměstnanec starší. (Urban, 2017, s. 145–148)

„Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 123)

Armstrong ve své knize uvádí, že zaměstnanecké výhody zlepšují u zaměstnanců pohodu a zvyšují jejich blahobyt. Doporučuje využívat flexibilní zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům umožňují si v rámci limitu vybrat druh, nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim zaměstnavatel nabízí. (Armstrong, 2015, s. 442)

V České republice se na předních místech poskytovaných zaměstnaneckých výhod umisťují především zaměstnanecké výhody, které jsou orientované krátkodobě a mají okamžitý efekt – příspěvek na stravování, zdravotní dny, příspěvky na kulturu, sport a rekreaci, zvýhodněné půjčky atd. (Kociánová, 2010, s. 165)

### **3.6 Přezkoumávání pracovního výkonu**

Přezkoumávání pracovního výkonu je nástroj, který umožňuje vedoucímu zaměstnanci projednat se svým zaměstnancem zásadní otázky, které se týkají pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Setkání za účelem přezkoumávání pracovního výkonu umožňuje uplatňovat základní složky řízení pracovního výkonu a to jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. „*Přezkoumávání pracovního výkonu uzavírá cyklus řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu.*“ (Armstrong, 2015, s. 395)

Koubek uvádí, že i když je přezkoumávání pracovního výkonu spíše formálního charakteru, tak i přesto by mělo být minimalizováno hodnocení shora a vedení rozhovoru kladením otázek jedním a odpovídání na ně druhým ze zúčastněných. Spíše by mělo jít o volné a otevřené setkání, kde si zúčastnění vyměňují názory za účelem dosažení oboustranně odsouhlasených závěrů. (Koubek, 2011, s. 196)

Diane ve svém díle zdůrazňuje, že k přezkoumávání pracovního výkonu lze využít formulář hodnocení pracovního výkonu. Tyto formuláře jsou maximálně efektivní, když se používají od začátku nástupu zaměstnance. Mají sloužit ke shrnutí silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení zaměstnance k jeho úkolům a povinnostem. Je potřeba mít na paměti, že při hodnocení pracovního výkonu nic co je řečeno nemá být pro zaměstnance překvapením. Zápis v hodnotícím formuláři má sloužit jako rekapitulace (srov. Arthur, 2010, s. 65).

Kociánová popisuje pravidla, která se mají dodržovat při setkání za účelem přezkoumávání a posuzování pracovního výkonu. Pravidla jsou v podstatě shodná s pravidly vedení hodnotících rozhovorů. Mezi tato pravidla patří vytvoření správné atmosféry, dobrá připravenost, jasně stanovené body, zpětná vazba. Zaměstnanec by měl provádět sebehodnocení, které je zaměřeno na výkon, nikoliv na osobnost zaměstnance. Podávaná případná kritika, by neměla být neočekávaná. Dále je potřeba se dohodnout na cílech a plánech dalšího postupu. (Kociánová, 2010, s. 143)

Armstrong uvádí dvanáct zlatých pravidel. Patří sem např. produktivní využití času, snahu schválit a nechat zaměstnance co nejvíce hovořit a společně analyzovat pracovní výkon. Nastavená pravidla mohou fungovat jen tam, kde kultura organizace takový přístup podporuje. Posuzování pracovního výkonu může mít tři varianty forem provedení. První z variant je založena na obecné analýze pracovního výkonu podle uzavřené dohody. Tato varianta písemně zaznamenaná shrnutí názoru ohledně pracovního výkonu. Tento způsob je spíše obecný a povrchně a nepřesně posuzuje zaměstnance. Je proto vhodnější pracovní výkon kategorizovat. Toto splňuje varianta, kdy hodnotitele pomocí klasifikační stupnice, ať už číselné, nebo abecední, která by měla být slovně popsána, posuzuje úroveň pracovního výkonu. Další možná alternativa je založena na dohodě vedoucího zaměstnance a zaměstnance, kde by se měl zaměstnanec se svým pracovním výkonem



nacházet ve vytvořených hranicích pracovního výkonu. Výhodou oproti zmíněné klasifikaci je, že umožňuje bližší charakteristiku úrovně výkonu zaměstnance a zároveň nabízí varianty možných opatření. (Armstrong, 2015, s. 398–399)

### **3.7 Shrnutí teoretické části**

Řídit pracovní výkon všech zaměstnanců ve škole, znamená neustálé pozorování a poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho pracovního výkonu. Abychom mohli odpovědět na otázku, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Museli jsme si nejprve objasnit základní pojmy, pracovní výkon, pracovní výkonnost, cíle řízení pracovního výkonu.

Nejčastější definice k pracovnímu výkonu autoři odborné literatury uvádí motivace k práci, pracovní chování, postoje, schopnosti a kompetenci, jak jsme uvedli v kapitole 2.1. Pracovní výkonnost je definována jako dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu, připravenost k práci, kterou ovlivňuje řada faktorů.

Pokud chceme, aby mateřská škola dobře prosperovala a v konkurenčním prostředí dobře obstála, je potřeba se zabývat stanovováním cílů, které organizaci dávají směr, kudy se mateřská škola bude ubírat. Je velice důležité rozvíjet v organizaci vztahy mezi vedoucím zaměstnancem a podřízeným zaměstnancem, ale nesmíme ani opomenout vztahy mezi zaměstnanci navzájem.

Řízení pracovního výkonu by se nemělo podceňovat a správný výběr nástrojů pomůže organizaci se správně rozvíjet. Na tuto problematiku jsme se více zaměřili v kapitole 3. Nástroje nám slouží k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků. Nástroje řízení pracovního výkonu dále poskytují návod na to, na co je potřeba se zaměřit a prozkoumat v současném systému. Nejvíce propracovaný a ucelený systém nástrojů podává Armstrong (2015). Další pohled na tuto problematiku uvádí Kislingerová (2007) a Koubek (2011), kteří do nástrojů, které mají pomáhat v řízení pracovního výkonu, zařazují finanční odměnu, vzdělávání, pracovní podmínky.

Řízení pracovního výkonu všech zaměstnanců ve škole patří v oblasti řízení školy k těm nejzásadnějším. Vedení školy by nemělo nikdy zapomínat na svůj vlastní příklad a

mělo by se neustále vzdělávat v oblasti řízení a vedení lidí. Pak bude platit, že: „*dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat.*“ (Koubek, 2004, s. 15)

## 4 VÝZKUMNÁ ČÁST

V této kapitole se budeme snažit porovnat teoretické poznatky z oblasti řízením pracovního výkonu a to zejména nástrojů, kterými vedoucí zaměstnanci ovlivňují u podřízených zaměstnanců pracovní výkon, a budeme se snažit porovnat je se skutečnostmi zjištěnými ve výzkumném šetření. Cílem práce je zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu ve vybraných mateřských školách ve Středočeském kraji.

Ve své práci jsem se zaměřila na výzkum toho, jaké nástroje jsou používány pro řízení pracovního výkonu v mateřských školách. Chtěla bych svým výzkumem zjistit, jestli vedení mateřských škol používá pro řízení pracovního výkonu i méně nezvyklé nástroje.

### 4.1 Výzkumné metody a techniky sběru dat

Nejdříve byl realizován teoretický výzkum, který byl zaměřen na teoretické podklady zkoumané problematiky řízení pracovního výkonu. Analýzou definic řízení pracovního výkonu jsem se pak dále ve své práci zaměřila na nástroje, které jsou v mateřských školách ve Středočeském kraji využívány pro řízení pracovního výkonu. Otázky ve výzkumném šetření jsou na tyto analýzy navázány tak, aby bylo možné dosáhnout cíle práce.

K výzkumnému šetření byl zvolen dotazník. Region Středočeského kraje byl zvolen z toho důvodu, že podle údajů Statistického úřadu se jedná o nejlidnatější kraj v České republice. Dále v tomto kraji je celkový přírůstek obyvatel ze všech krajů nejvyšší. Demografický vývoj kraje se začal zvyšovat hlavně v polovině 90. let díky výstavbě satelitních obytných celků. Důvodem je neustálý přírůstek stěhováním. Ve Středočeském kraji je z celé České republiky nejvíce zřízených mateřských škol. Pravděpodobně ve Středočeském kraji bude i díky stěhování mnoho ředitelů, kteří původem pocházejí z jiných krajů. Středočeský kraj je tedy z mnoha hledisek, zejména demografického, ideální k získání dat pro tuto bakalářskou práci, která je zaměřena na řízení pracovního výkonu.

Empirické šetření mezi řediteli proběhlo formou anonymního dotazníku. Tento dotazník byl zpracován v Surviu. Survio je jednoduchý nástroj pro tvorbu online dotazníků. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, které nabízely možné varianty

odpovědí, ze kterých respondent vybíral vhodnou odpověď. Některé otázky umožňovaly respondentům vyjádřit volně svůj postoj, či názor. Dále byly použity otevřené otázky tam, kde bylo potřeba, aby respondent vyjádřil svoji profesní zkušenost.

#### **4.1.1 Průběh výzkumného šetření**

Na základě sestaveného plánu výzkumného šetření byl nejdříve proveden předvýzkum. Dále se dotazník upravil do finální verze a byl stanoven termín uzávěrky sběru dotazníkového šetření na 30. 6. 2017. Proběhla distribuce dotazníku, příjem a vyhodnocení odpovědí. Empirické šetření mezi řediteli proběhlo formou anonymního dotazníku.

Před vlastním výzkumným šetřením jsem oslovila 8 ředitelek, se kterými jsem konzultovala problematiku řízení pracovního výkonu. Na základě získaných informací a připomínek jsem vytvořila první verzi dotazníku, kterou jsem ověřila na vzorku 5 ředitelů. Připomínky ředitelů jsem zpracovala a dotazník upravila do poslední verze. Tuto poslední verzi jsem zpracovala na webových stránkách <https://www.survio.com/cs/>. Elektronickou poštou jsem dotazník rozeslala výběrovému vzorku respondentů. Sběr dat se uskutečňoval v období od 12. 6. 2017 do 30. 6. 2017.

#### **4.1.2 Výzkumný vzorek**

Z webových stránek Středočeského kraje jsem získala adresář škol aktuální k 1. 11. 2016. Z tohoto adresáře jsem vybrala mateřské školy zřízené obcí a krajem. Celkový počet zřízených mateřských škol je ve Středočeském kraji 676. Středočeský kraj má 12 okresů: Benešov, Beroun, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Mělník, Mladá Boleslav, Nymburk, Praha-východ, Praha-západ, Příbram, Rakovník.

Pro výběr respondentů jsem použila stratifikovaný náhodný výběr. Základní soubor je rozdělený do jednotlivých okresů, kde průměrně v každém okrese je zřízeno 56 mateřských škol. Náhodným výběrem 10 mateřských škol v každém okrese bylo osloveno celkem 120 ředitelů z mateřských škol ve Středočeském kraji.

#### 4.1.3 Výzkumné předpoklady

Pro výzkumné šetření byly stanoveny výzkumné předpoklady:

- 1) Ředitelé v mateřských školách ve svých organizacích řídí pracovní výkon.
- 2) Nejčastějším nástrojem, který je používán pro řízení pracovního výkonu v Mateřských školách ve Středočeském kraji, je zpětná vazba.
- 3) Nejméně využívaným nástrojem při řízení pracovního výkonu je uzavírání dohod o pracovním výkonu.

#### 4.1.4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Získaná data ze Survio dotazníku byla utříděna v excelových tabulkách. Tato fáze práce byla přípravou správných a kompletních dat. Pro lepší představu byly vytvořeny grafy a tabulky k jednotlivým otázkám.

### 4.2 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

Pro dotazníkové šetření byly výběrovým souborem ředitelé a vedoucí učitele mateřských škol ve Středočeském kraji zřizované obcemi a krajem. Bylo osloveno 120 školek a návratnost nebyla dostatečná a podařilo se získat výzkumný vzorek 63 respondentů, což činí 52,5 % z oslovených. Návratnost není přes předpoklad veliká, ale podařilo se získat dostatečný počet pro zpracování dat. Žádný z dotazníku nebyl vyřazen, protože všichni respondenti splnili, co se od nich očekávalo.

Tabulka 1: Struktura dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní

|  |           |
|--|-----------|
| Počet rozeslaných dotazníků                  | 120       |
| Počet navracených dotazníků                  | 63        |
| Počet vyřazených dotazníků                   | 0         |
| <b>Počet dotazníků k vyhodnocení šetření</b> | <b>63</b> |
| Návratnost dotazníků                         | 52,5 %    |

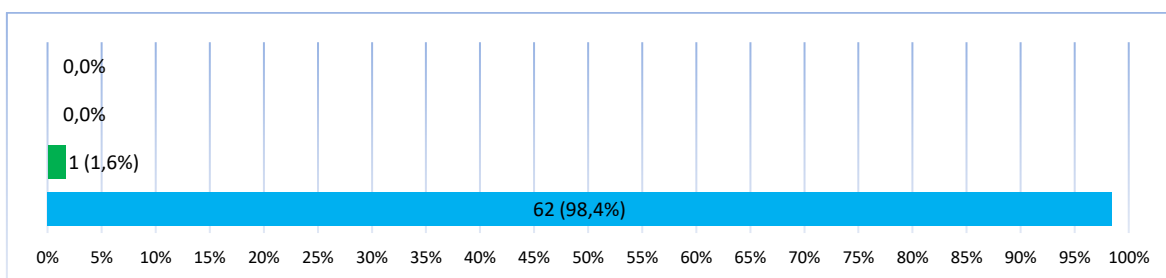
## Kategorizace otázek

Otázky byly sestaveny tak, aby se týkaly oblasti řízení pracovního výkonu, a aby zjišťovaly, jaké nástroje se používají v mateřských školách ve Středočeském kraji. Některé z otázek nabízely jen jednu variantu odpovědi, některé umožňovaly výběr z více možností, aby bylo možné posoudit výskyt jevů v dané oblasti. Otázky byly se sestaveny tak, aby bylo možné odpovědět na výzkumné předpoklady a tím splnit cíl výzkumného šetření

### Otázka č. 1) *Jaké je Vaše pracovní zařazení?*

Graf 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Zdroj:vlastní



Tabulka 2: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Zdroj:vlastní

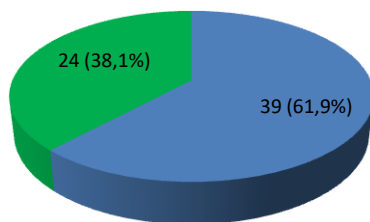
| Možností odpovědí   | Responzí | Podíl  |
|---------------------|----------|--------|
| ● ředitel           | 62       | 98,4 % |
| ● vedoucí učitel    | 1        | 1,6 %  |
| ● zástupce ředitele | 0        | 0 %    |
| ● jiný pracovník    | 0        | 0 %    |

Záměrem otázky č. 1 bylo zjistit, kdo tento dotazník vyplňuje a případně tak vytřídit dotazníky, které by byly vyplněny respondenty, kteří nespadají do výběrového vzorku. Dotazník byl vyplněn z 98,4 % řediteli mateřských škol a 1,6 % to je jen jeden vedoucí učitel mateřské školy. Všechny dotazníky tedy vyplňovali respondenti, kteří spadali do plánovaného výběrového vzorku.

## Otázka č. 2) *Zabývá se někdo ve Vaší organizaci, řízením pracovního výkonu?*

Graf 2: Zabývá se někdo ve Vaší organizaci, řízením pracovního výkonu?

Zdroj: vlastní



Tabulka 3: Zabývá se někdo ve Vaší organizaci, řízením pracovního výkonu?

Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí                       | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| <span style="color: blue;">●</span> ano | 39       | 61,9 % |
| <span style="color: green;">●</span> ne | 24       | 38,1 % |

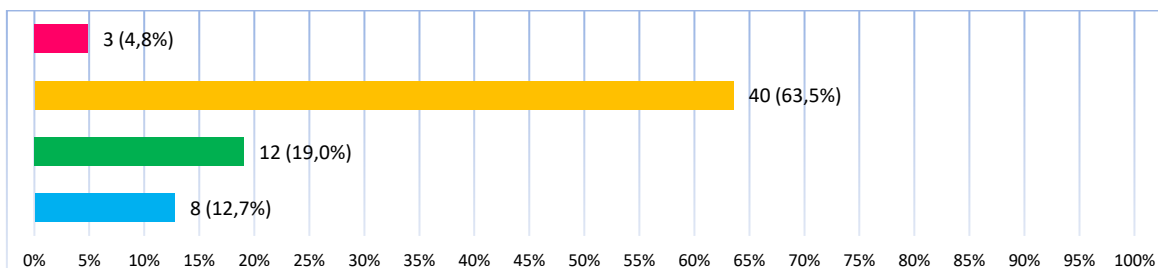
Řízení pracovního výkonu pomáhá k dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Je to jedna z nejdůležitějších oblastí, kterou by vedoucí zaměstnanec měl dělat. Z šetření vyplynulo, že 61,9 % ředitelů se řízením pracovního výkonu zabývá, což představuje větší část, ale nicméně velké procento dotázaných 38,1 % se touto oblastí řízení nezabývá. Tato otázka navazuje na teoretické poznatky z kapitoly 2.

Na tuto otázku pak dále navazují otázky, které mají za úkol tuto problematiku hlouběji prozkoumat.

## Otázka č. 3) *Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?*

Graf 3: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?

Zdroj: vlastní



Tabulka 4: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?

Zdroj:vlastní

| Možností odpovědí   | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| ● řídíte pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů | 8        | 12,7 % |
| ● hodnotíte pracovní výkon  | 12       | 19,0 % |
| ● zaměřujete se na profesní rozvoj zaměstnance i jeho pracovní výkon      | 40       | 63,5 % |
| ● jiné .....  | 3        | 4,8 %  |

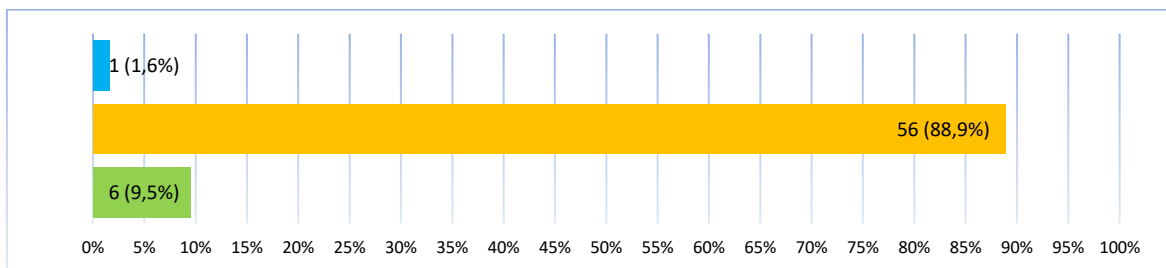
Tato otázka navazuje na teoretické poznatky a na zkušenosti z pilotního výzkumu a byly tak nabídnuty možné varianty. Byla taky dána možnost doplňující odpovědi. Z šetření vyplynulo, že nejběžnější způsob, který se pro řízení pracovního výkonu používá je zaměřením na profesní rozvoj zaměstnance i na jeho pracovní výkon a to (63,5 %), dále se soustředí na hodnocení pracovního výkonu (19 %). 12,7 % respondentů uvedlo, že řídí pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů. Respondenti uvedli i jiné možnosti, na které kladou důraz při řízení pracovního výkonu a ty jsou vedení zaměstnanců k samostatnosti, kolektivní spolupráci, plnění školního vzdělávacího programu. Otázka byla doplňující, abychom si ujasnili, jestli všichni respondenti rozumí tomu, co se skrývá pod pojmem řízení pracovního výkonu. Tato otázka mi potvrdila, že předchozí otázce respondenti zcela nerozuměli. Na otázku: „Zabývá se někdo ve vaší organizaci, řízením pracovního výkonu?“ bylo odpovězeno, že 38,1 % respondentů se řízením pracovního výkonu nezabývá. Díky této otázce je ale zcela jasné, že všichni ředitelé se problematikou řízení pracovního výkonu zabývají. Otázka byla nepovinná a bylo možné označit jen jednu z možností. Na tuto otázku odpovědělo všech 63 respondentů.



#### Otázka č. 4) *Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?*

Graf 4: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?

Zdroj: vlastní



Tabulka 5: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?

Zdroj: vlastní

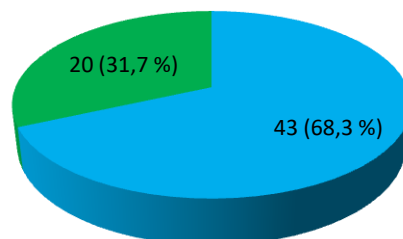
| Možností odpovědí   | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| <span style="color: blue;">●</span> ano, ale zaměstnanec tuto dohodu nemůže ovlivnit          | 1        | 1,6 %  |
| <span style="color: green;">●</span> ano, vytváříme tuto dohodu společně se svým zaměstnancem | 6        | 9,5 %  |
| <span style="color: yellow;">●</span> neuzavíráme žádnou dohodu o pracovním výkonu            | 56       | 88,9 % |

Tato otázka je klíčová, protože má potvrdit či vyvrátit daný předpoklad. Dohoda o pracovním výkonu je podle teoretické části důležitá, proto aby zaměstnanec věděl, co se od něj očekává a jakých výsledků má dosáhnout. Dále umožňuje stanovení konkrétních cílů a úkolů. Z odpovědí je patrné, že dohodu o pracovním výkonu neuzavírá (88,9 %) z dotazovaných. Pouze 7 respondentů tuto dohodu se svým zaměstnancem uzavírá a šest (9,5 %) z nich uvádí, že tuto dohodu vytváří společně se svým zaměstnancem a jen jeden (1,6 %) respondent nedává možnost svému zaměstnanci dohodu vůbec ovlivnit.

### Otázka č. 5) *Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce?*

Graf 5: Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce?

Zdroj: vlastní



Tabulka 6: Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce?

Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí                       | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| <span style="color: blue;">●</span> ano | 43       | 68,3 % |
| <span style="color: green;">●</span> ne | 20       | 31,7 % |

Otázka navazuje na kapitolu 3.2, kdy je teoreticky zjištěno, že zaměstnanci dosahují lepšího pracovního výkonu, pokud mají konkrétní a náročné cíle. Této možnosti využívá jen (68,3 %) respondentů a zbylých (31,7 %) této možnosti vůbec nevyužívá. Cílem této otázky bylo roztrždit respondenty tak, aby na následnou otázku odpovídali jen ti, kteří stanovují svým zaměstnancům cíle práce.

### Otázka č. 6) *Jak zjišťujete, že stanovené cíle jsou dosažitelné a efektivní?*

Tato otázka byla záměrně ponechaná jako otevřená, aby bylo zjištěno, jaké různé způsoby vedoucí zaměstnanci v mateřských školách ve Středočeském kraji, používají pro zjištění stanovených cílů. Na tuto otázku odpovědělo všech 43 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, že stanovují svým zaměstnancům cíle práce. Někteří vedoucí zaměstnanci mají více způsobů, jak kontrolují, že jsou cíle efektivní a dosažitelné. Tyto poznatky jsem shrnula pro lepší přehlednost do tabulky.

**Tabulka 7: Jak zjišťujete, že stanovené cíle jsou dosažitelné a efektivní?**

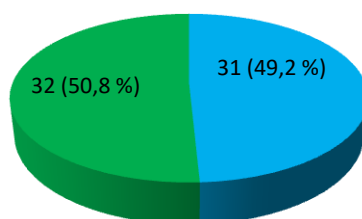
Zdroj: vlastní

| Odpověď   | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| Hospitací   | 9        | 20,9 % |
| Hodnotícím rozhovorem   | 5        | 11,6 % |
| Sebehodnocením  | 7        | 16,3 % |
| Cíle se stanovují společně se zaměstnancem                    | 11       | 25,6 % |
| Vedoucí zaměstnanec si vyzkouší sám, jestli je cíl splnitelný | 6        | 14,0 % |
| Dotazníky mezi rodiči   | 3        | 7,0 %  |
| Společným zhodnocením na pedagogické poradě                   | 6        | 14,0 % |

Nejčtenější odpovědi vedoucích zaměstnanců bylo, že se cíle práce stanovují společně spolu s podřízeným zaměstnancem (23,4 %). Dalším způsobem zjišťování je hospitace u učitelky mateřské školy (19,1 %). Dvě z odpovědí měli podíl (12,8 %) a to je že si vedoucí zaměstnanec sám vyzkouší, jestli cíle jsou splnitelné a druhá odpověď je, že všichni společně zhodnotí na pedagogické poradě nastavené cíle. 10,6 % respondentů využívá ke zjištění, že cíle jsou dobře nastaveny hodnotící rozhovor a posledním nejmenším podílem je odpověď, že rozdají dotazníky mezi rodiči (6,4 %).

*Otázka č. 7) Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?*

Graf 6: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?  
Zdroj: vlastní



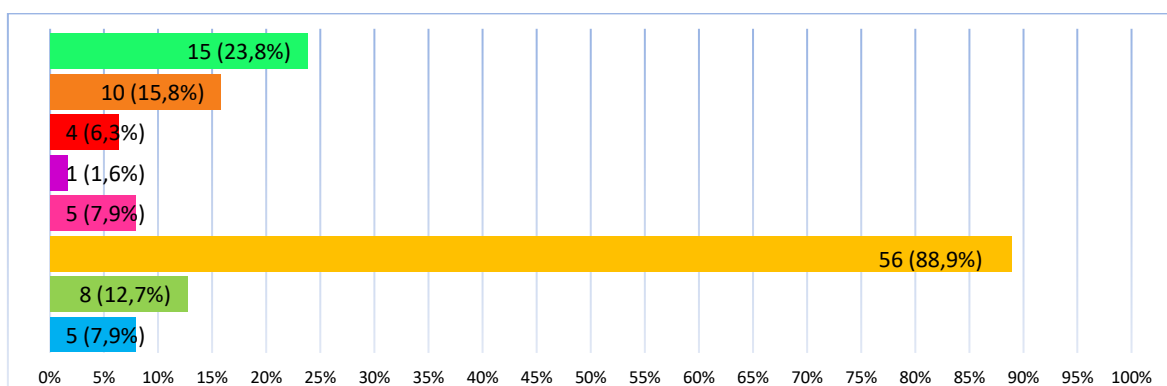
Tabulka 8: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?  
Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí | Responzí | Podíl  |
|-------------------|----------|--------|
| ● ano             | 31       | 49,2 % |
| ● ne              | 32       | 50,8 % |

Nastavení správných nástrojů pro řízení pracovního výkonu je důležité k úspěšnému řízení pracovního výkonu. Touto otázkou je zjišťováno, jestli vedoucí zaměstnanci v mateřských školách ve Středočeském kraji mají nějaké osvědčené nástroje, které jim pomáhají při řízení pracovního výkonu. Záměrně nebyl použit termín „nástroje“, protože pilotním ověřováním bylo zjištěno, že respondenti nerozumí slovu „nástroje“ a slovo, který tento termín nahrazuje je „metoda“. Termín „metoda“ byla respondentům dostatečně srozumitelná. Z výsledků lze tedy shrnout, že (49,2 %) ve sledovaných školách se má osvědčené nástroje, které ve své praxi využívají a (50,8 %) nemají dosud osvědčené nástroje, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Na tuto otázku navazuje otázka č. 8.

Otázka č. 8) *Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte.*

Graf 7: Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte. Zdroj: vlastní



Tabulka 9: Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte. Zdroj: vlastní

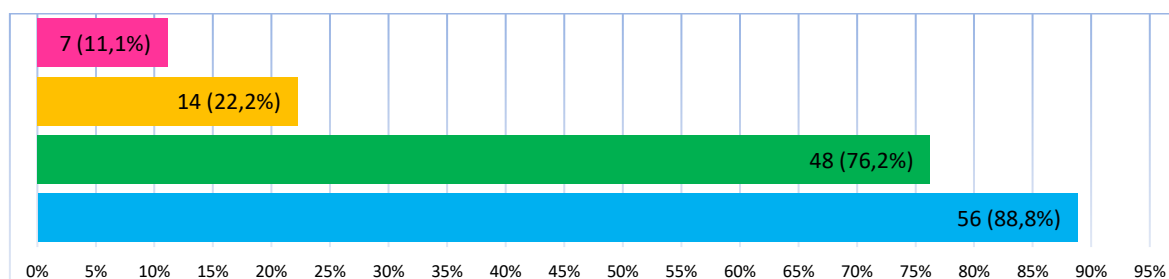
| Odpověď   | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| ● přezkoumávání pracovního výkonu                               | 5        | 7,9 %  |
| ● osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti | 8        | 12,7 % |
| ● podávání zpětné vazby   | 56       | 88,9 % |
| ● stanovení cílů práce  | 5        | 7,9 %  |
| ● koučování   | 1        | 1,6 %  |
| ● uzavírání dohod o a pracovním výkonu                          | 4        | 6,3 %  |
| ● hezké pracovní prostředí a benefity                           | 10       | 15,8 % |
| ● jiné:.....  | 15       | 23,8 % |

V této klíčové otázce respondenti mohli vyjádřit, které nástroje (metody) nejvíce využívají ve své praxi. Největší četnost odpovědí byla podávání zpětné vazby (88,9 %). Dalším nástrojem, který byl v odpovědích zastoupen je odpověď jiná (23,8 %), kdy nejčastější (11 responzí, 17,4 %) byl popsán prostředek pozitivní motivace a pochvala, dále pak finanční odměna 9 responzí, 14,3 %), podávání vlastního příkladu (7 responzí, 11,1 %), vzdělávání (1 responze, 1,6 %), výhody za splnění nad rámec svých pracovních povinností (1 responze, 1,6 %). Třetím nejčastějším nástrojem, který je v odpovědích zastoupen větší četností odpovědí je hezké prostředí a benefity (15,8 %). Dalšími již méně zastoupenými jsou osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti (12,7 %), přezkoumávání pracovního výkonu (7,9 %), stanovení cílů práce (7,9 %), uzavírání dohod o a pracovním výkonu (6,3 %), koučování (1,6 %).

#### Otázka č. 9) *Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu:*

Graf 8: Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu:

Zdroj: vlastní



Tabulka 10: Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu:

Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí              | Responzí | Podíl  |
|--------------------------------|----------|--------|
| formálními rozhovory           | 56       | 88,8 % |
| neformálními rozhovory         | 48       | 76,2 % |
| formou 360° zpětnou vazbou     | 14       | 22,2 % |
| vůbec zpětnou vazbu nepodáváme | 7        | 11,1 % |
| Jiné.....                      | 0        | 0,0 %  |

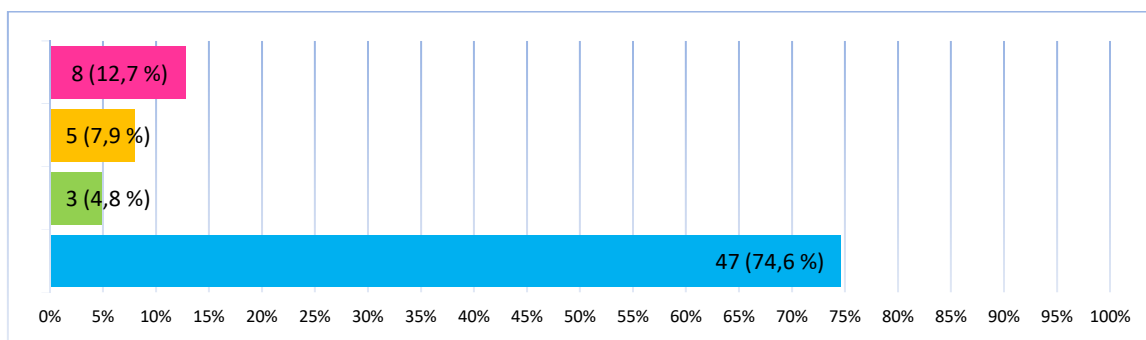
Otázka souvisí s řízením pracovního výkonu a úkolem bylo zjistit, jakými způsoby je zaměstnancům v mateřských školách poskytována zpětná vazba. Respondenti měli

možnost si vybrat z více možných odpovědí. Uváděny jsou zde běžné způsoby podávání zpětné vazby a to formou formálních rozhovorů (88,8 %), neformální rozhovory (76,2 %). Forma 360° zpětné vazby (22,2 %). I když je velice důležité podávání zpětné vazby v procesu řízení pracovního výkonu, kdy je pracovní výkon posuzován tak přesto (11,1 %) respondentů této možnosti vůbec nevyužívá.

### Otázka č. 10) *Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu?*

Graf 9: Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu?

Zdroj: vlastní



Tabulka 11: Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu?

Zdroj: vlastní

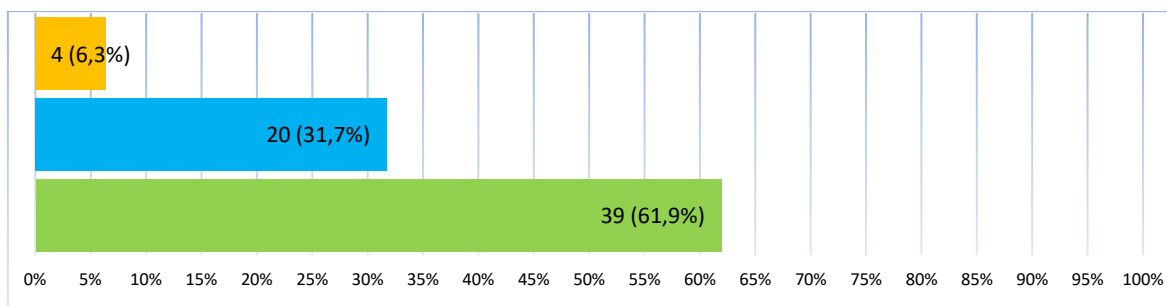
| Možností odpovědí   | Responzí | Podíl  |
|---------------------|----------|--------|
| ● ředitel           | 47       | 74,6 % |
| ● vedoucí učitel    | 3        | 4,8 %  |
| ● zástupce ředitele | 5        | 7,9 %  |
| ● jiní.....         | 8        | 12,7 % |

Otázka byla směřována k tomu, abychom získali odpověď, kdo podává zpětnou vazbu zaměstnancům v mateřské škole. Nejčastěji je uváděn ředitel školy (74,6 %) u dotazovaných a dále pak zástupce ředitele (7,9 %). 4,3 % dotazovaných zvolilo variantu vedoucí učitel. V odpovědi „jiní“ (12,7 %) byl popsán způsob, kdy zpětnou vazbu si podávají kolegyně, které si vzájemně hospitují, pak dále respondenti uvádí, že zpětnou vazbu podávají rodiče i děti a všichni všem.

### Otázka č. 11) *Setkali jste se někdy s pojmem koučování?*

Graf 10: Setkali jste se někdy s pojmem koučování?

Zdroj: vlastní



Tabulka 12: Setkali jste se někdy s pojmem koučování?

Zdroj: vlastní

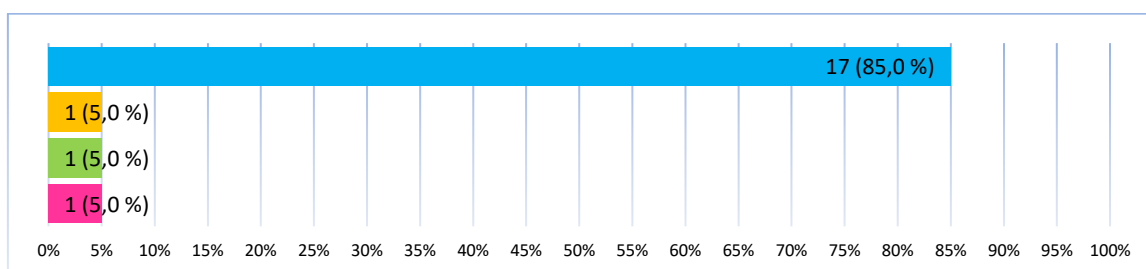
| Možností odpovědí                           | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| ano, a organizace koučování používá         | 20       | 31,7 % |
| ano znám, ale nevyužíváme ve své organizaci | 39       | 61,9 % |
| vůbec tento pojem neznám                    | 4        | 6,3 %  |

Závěrem otázky č. 9 bylo zjistit, kolik respondentů zná pojem koučování a pokud ho znají, jestli je ve škole aplikován. 6,3 % dotazovaných se s pojmem nesetkala, 61,9 % zná pojem, ale nevyužívají ho ve své praxi. Z celkového počtu tento pojem zná a využívá jen 31,7 % dotazovaných.

### Otázka č. 12) *Kdo je ve Vaší organizaci kouč?*

Graf 11: Kdo je ve Vaší organizaci kouč?

Zdroj: vlastní



Tabulka 13: Kdo je ve Vaší organizaci kouč?

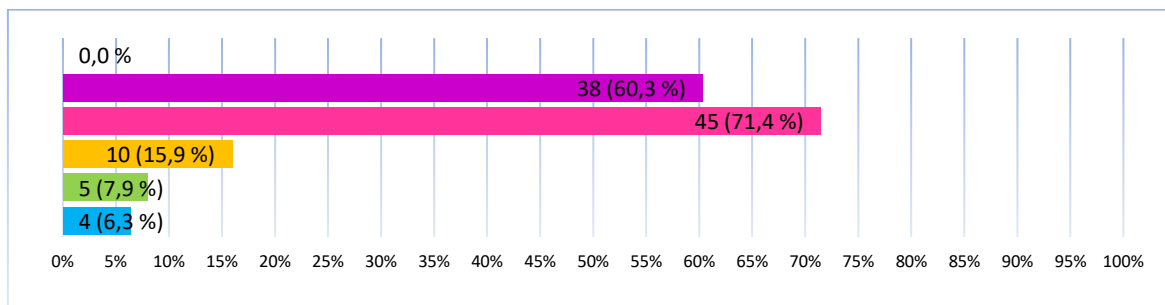
Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí                    | Responzí | Podíl  |
|--------------------------------------|----------|--------|
| ● ředitel                            | 17       | 85,0 % |
| ● vedoucí učitel                     | 1        | 5,0 %  |
| ● vzájemný koučink                   | 1        | 5,0 %  |
| ● ve spolupráci s profesním poradcem | 1        | 5,0 %  |

Otázka zůstala otevřená a odpovídali na ni jen, ti co koučink aplikují ve své mateřské škole. Nejčastěji kouče na škole dělá ředitel a to z 85,0 %. Dále pak s 5,0 % podílem vedoucí učitelka a vzájemný koučink, „kdy každý se od každého může něco naučit, z něčeho si vzít podnět pro svoji práci“. Jen jedna z dotazovaných (5,0 %) využívá externího poradce, který se touto profesí profesně zabývá.

Otázka č. 13) *Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?*

Graf 12: Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? Zdroj: vlastní



Tabulka 14: Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí                                  | Responzí | Podíl  |
|--|----------|--------|
| ● příjemné světelné podmínky a barevnost prostředí | 4        | 6,3 %  |
| ● méně hluku na pracovišti                         | 5        | 7,9 %  |
| ● tepelná pohoda a čistota vzduchu                 | 10       | 15,9 % |
| ● dobré vztahy na pracovišti                       | 45       | 71,4 % |



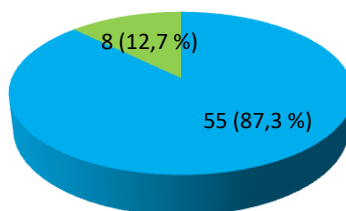
|  |    |        |
|--|----|--------|
| <input checked="" type="radio"/> výhody pro zaměstnance v podobě různých benefitů            | 38 | 60,3 % |
| <input type="radio"/> Vůbec se nezajímám o vytváření pracovních podmínek pro své zaměstnance | 0  | 0,0 %  |

Tato otázka má návaznost na kapitolu 3.5 teoretické poznatky a také hraje důležitou roli v řízení pracovního výkonu. Zajištění dobrých pracovních podmínek zajistí, že zaměstnanci dosahují v průběhu pracovního procesu požadovaného pracovního výkonu. Zjištění mělo přinést poznatky o tom, na který z uvedených možností klade vedení mateřské školy důraz. Nejvíce klade vedení mateřské školy důraz na dobré vztahy na pracovištích (71,4 %), dále pak na různé výhody pro zaměstnance v podobě benefitů (60,3 %). Následuje v pořadí pak tepelná pohoda a čistota vzduchu (15,9 %), méně hluku na pracovišti (7,9 %). 6ádný z respondentů nevyužil zvolit možnost odpovědi, že se Vůbec nezajímá o vytváření pracovních podmínek pro své zaměstnance. V poznámkách bylo dále uvedeno, že „ovlivnění hluku ve třídách je složité“. Na posledním místě se umístilo příjemné světelné podmínky a barevnost prostředí (6,3 %). Otázka souvisí s otázkou č. 2 a 3 a to tak, že je zde zjišťováno, do jaké míry se ředitelé zaobírají řízením pracovního výkonu a na co kladou důraz. Opět se prokázalo, že ředitelé se zaobírají řízením pracovního výkonu, protože dbají na zajištění dobrého pracovního prostředí pro své zaměstnance.

#### Otázka č. 14) *Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců?*

Graf 13: Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců?

Zdroj: vlastní



Tabulka 15: Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců?

Zdroj: vlastní

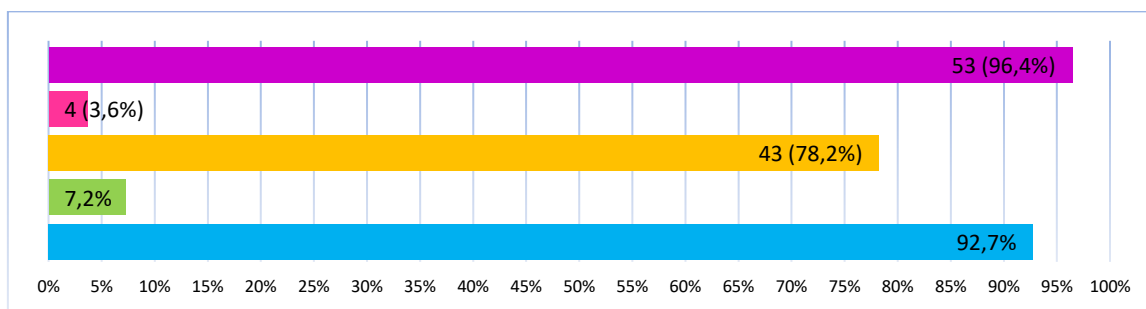
| Možností odpovědí                                     | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| ● ano, pracovní výkon svých zaměstnanců přezkoumáváme | 55       | 87,3 % |
| ● ne, pracovní výkon vůbec nepřezkoumáváme            | 8        | 12,7 % |

Záměrem této otázky bylo roztrždit respondenty na ty, co se ve své organizaci zaobírají přezkoumávání pracovního výkonu. Následující dvě otázky vyplňují jen ti, kteří v této otázce odpověděli kladně. 87,3 % respondentů využívají možnosti přezkoumávat pracovní výkon svých zaměstnanců a jen 12,7 % respondentů této možnosti ve své organizaci nevyužívá.

Otázka č. 15) *Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu:*

Graf 14: Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu:

Zdroj: vlastní



Tabulka 16: Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu:

Zdroj: vlastní

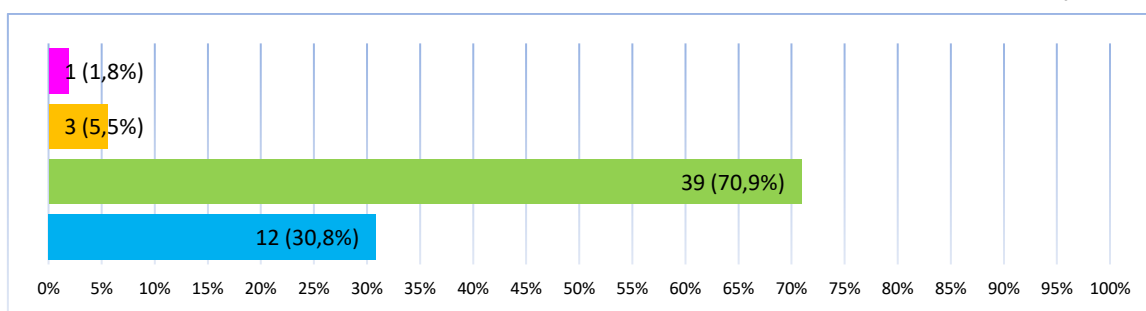
| Možností odpovědí   | Responzí | Podíl  |
|---|----------|--------|
| ● zaměstnanec může provádět sebereflexi o svém pracovním výkonu | 51       | 92,7 % |
| ● zaměstnanec neprovádí žádnou sebereflexi                      | 4        | 7,2 %  |
| ● společně se zaměstnancem si odsouhlasíme závěry               | 43       | 78,2 % |
| ● používáme k zápisu formulář                                   | 2        | 3,6 %  |
| ● formulář k zápisu nepoužíváme                                 | 53       | 96,4 % |

Přezkoumávání pracovního výkonu je nástroj, který má dle teoretických poznatků určité zásady a postupy. Výzkumným šetřením se potvrdily teoretické poznatky o definici přezkoumávání pracovního výkonu z kapitoly 3.6. Bylo zjištěno, že nejvíce respondenti

(96,4 %) nepoužívají formulář pro zápis z průběhu jednání, kde se přezkoumává pracovní výkon. Dále pak zaměstnanci mohou provádět sebereflexi o svém pracovním výkonu (92,7 %). 78,2 % respondentů si společně s podřízeným zaměstnancem odsouhlasí závěry. Jen malá část vybrala odpověď, že zaměstnanec neprovádí žádnou sebereflexi (7,2 %) a že k zápisu při přezkoumávání pracovního výkonu jim slouží formulář (3,6 %).

**Otázka č. 16) *Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu?***

Graf 15: Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu?  
Zdroj: vlastní



Tabulka 17: Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu?  
Zdroj: vlastní

| Možností odpovědí | Responzí | Podíl  |
|-------------------|----------|--------|
| 1 x ročně         | 12       | 30,8 % |
| 2 x ročně         | 39       | 70,9 % |
| každý měsíc       | 3        | 5,5 %  |
| Jiné.....         | 1        | 1,8 %  |

Za účelem přezkoumávání pracovního výkonu se setkávají vedoucí zaměstnanci s podřízenými zaměstnanci nejvíce 2 x ročně (70,9 %) a dále pak respondenti volili možnost 1x ročně (30,8 %). 5,5 % volilo možnost provádět přezkoumávání pracovního výkonu každý měsíc. V odpovědi jiné (1,8 %) bylo uvedeno dle potřeby.

### **4.3 Vyhodnocení výzkumných předpokladů**

Na začátku výzkumného šetření byly formulovány tři výzkumné předpoklady. Počet respondentů nebyl dostatečný, a tedy se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu výsledky budou mít informativní hodnotu, nikoliv kvalitu.

#### **Výzkumný předpoklad č. 1**

##### **Ředitelé v mateřských školách ve svých organizacích řídí pracovní výkon.**

Ve 2. kapitole je uvedeno, že řízení pracovního výkonu rozvíjí organizace, dovednosti a schopnosti lidského kapitálu. Z šetření vyplynulo, že 61,9 % ředitelů se řízením pracovního výkonu zabývá, což představuje větší část, ale nicméně velké procento dotázaných 38,1 % se touto oblastí řízení vůbec nezabývá.

Ve výzkumném šetření v porovnání celkové četnosti zúčastněných dotazovaných činitelů výzkumný předpoklad č. 1 nelze potvrdit.

A dále na otázku č. 3 odpovědělo všech 63 respondentů. Tato otázka byla doplňující, abychom si ujasnili, jestli všichni respondenti rozumí, co se skrývá pod pojmem řízení pracovního výkonu. Tato otázka potvrdila, že ne všichni chápali, co si pod řízením pracovní výkonu mají představit, protože všichni respondenti si zvolili některou z odpovědí. Otázka byla nepovinná a bylo možné odpovědět jen na jednu z možností. Na tuto otázku odpovědělo všech 63 respondentů tj. 100 %.

Výzkumný předpoklad č. 1 lze zcela potvrdit. Ředitelé ve svých mateřských školách řídí pracovní výkon.

## **Výzkumný předpoklad č. 2**

**Nejčastějším nástrojem, který je používán pro řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji, je nástroj zpětná vazba.**

Používání zpětné vazby bylo potvrzeno u otázky, jaké metody (nástroje) nejčastěji využíváte ve své organizaci. Největší četnost odpovědí byla podávání zpětné vazby 88,9 %. Stanovování cílů používá ve své organizaci 68,3 % dotazovaných, koučování 31,7 %, dohodu se zaměstnancem uzavírají a zaměstnanci nemohou tuto dohodu ovlivnit 1,6 % a jen 9,5 % dohodu vytváří společně se svým zaměstnancem. Dohodu o pracovním výkonu nepoužívá vůbec 88,9 % respondentů, přezkoumáváním pracovního výkonu se zabývá ve své organizaci 87,3 % respondentů, ale pokud si měli vybrat z více možných nástrojů, tak tento podíl činil pouze 7,9 %.

Výzkumným šetřením se předpoklad č. 2 potvrdil. Vedoucí zaměstnanci nejčastěji využívají pro řízení pracovního výkonu nástroj zpětná vazba.

## **Výzkumný předpoklad č. 3**

**Nejméně využívaným nástrojem, který se při řízení pracovního výkonu využívá, je uzavírání dohod o pracovním výkonu.**

Z výzkumného šetření vyplynulo, že 88,9 %, tj. 56 respondentů z celkového počtu 63 respondentů neuzavírá dohodou o pracovním výkonu. Při výběru možných odpovědí, který nejčastěji využívaný prostředek (nástroj) využíváte ve své organizaci, získal tento nástroj 6,3 %, tj. 4 odpovědi. Dohoda o pracovním výkonu slouží k zaznamenávání výstupů a plánování pracovního výkonu. Dále má pak zaznamenávat, jak bude pracovní výkon měřený a posuzovaný. Je velice důležité, aby zaměstnanec i zaměstnavatel si společně dohodu o pracovním výkonu odsouhlasili. Této možnosti využívá 9,5 %, tj. 6 respondentů z 63.

Výzkumným šetřením se potvrdil předpoklad č. 4, že nejméně využívaným nástrojem, který se při řízení pracovního výkonu využívá, je uzavírání dohod o pracovním výkonu.

## 5 Závěr

Téma práce bylo řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Řízení pracovního výkonu je hodně široké téma a proto byl stanoven cíl této bakalářské a to zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Tento cíl byl naplňován postupně, jednotlivými dílčími kroky.

Teoretická část práce vymezila termíny, které se vážou k řízení pracovního výkonu a k tomu jaké nástroje se používají. Termíny byly objasněny na základě odborné literatury z pohledu různých autorů, kteří se ve svých dílech zabývají řízením pracovního výkonu. Tato problematika byla psaná směrem k mateřským školám, i když dostupné literatury, která se přímo zabývá řízením pracovního výkonu v mateřských školách, je velmi malá.

Ve výzkumném šetření došlo k ověření získaných teoretických poznatků v mateřských školách ve Středočeském kraji. Bylo zvoleno kvantitativní výzkumné šetření zaměřené na ředitele vedoucí učitele v mateřských školách ve Středočeském kraji, jejichž zřizovatelem je obec a Středočeský kraj. Výzkumné šetření proběhlo elektronickou formou za pomoci dotazníku (příloha č. 1) a byl sestaven na základě analýzy teoretických poznatků z dostupné literatury, která se tímto oborem zabývá. Tato práce je zaměřena na nástroje, které se používají k řízení pracovního výkonu, a bylo zkoumáno, jaké se v mateřských školách používají.

Výzkumným šetřením se potvrdilo, že se v mateřských školách ve Středočeském kraji využívají všechny nástroje popsané v teoretické části, ale míra využití je rozdílná. Nejčastěji se pro řízení pracovního výkonu využívá nástroj zpětná vazba 88,9 %. Dále pak se využívá stanovování cílů 68,3 %, koučování 31,7 %, dohodu se zaměstnancem uzavírá 11,1 % dotazovaných. Vytváření hezkého pracovního prostředí a benefity si vybralo 15,8 % dotazovaných. Při zkoumání oblasti přezkoumávání pracovního výkonu byly položeny tři otázky, jedna měla souvislost se všemi nástroji a respondenti měli vybrat, které nejčastěji využívají ve své organizaci, a tuto možnost vybralo jen 7,9 % dotazovaných. Na otázku jestli v průběhu školního roku pracovní výkon přezkoumávají, odpovědělo ano 87,3 % dotazovaných. Třetí z otázek nám pomohla zjistit, jak často se setkávají vedoucí

zaměstnanci za účelem přezkoumávání pracovního výkonu se svým zaměstnancem. Nejčastější odpověď byla dvakrát ročně, což činí 70,9 % z dotazovaných.

Z šetření dále vyplynulo, že 61,9 % ředitelů se řízením pracovního výkonu zabývá. Dále bylo zjištěno, že nejčastěji svým podřízeným zaměstnancům podává zpětnou vazbu ředitel 74,6 % a v oblasti koučování je to opět ředitel (85,0 %).

Cílem závěrečné práce bylo zjistit, jaké nástroje se používají k řízení pracovního výkonu v mateřských školách ve Středočeském kraji. Úkolem bylo získat poznatky z odborné literatury a porovnat je v praktické oblasti. Cíl práce byl splněn.

Přínosem této práce je zmapování současného stavu vědění se zaměřením na řízení pracovního výkonu. Je nepochybné, že existuje množství dostupných pramenů a toto téma je velice široké. Tomuto tématu se věnují vědci i manažerské obory. Práce může sloužit jako návod pro vedoucí zaměstnance, jaké nástroje si vybrat k tomu, aby celá organizace dosahovala cílů, které si stanovila. Dále pak může vnášet větší vhled do této problematiky. Vzdělávání v mateřské škole je specifické s ohledem na věk dětí (zpravidla od 2 až do 6 let), které se ve školce vzdělávají, ale tato práce může obohatit i jiné stupně vzdělávání, dále pak obor školský management a jiné, kteří se zabývají vzdělávacím prostředím.

V současné době jsou kladeny čím dál větší nároky na zvýšení kvality předškolního vzdělávání, proto je důležité oblast řízení pracovního výkonu rozvíjet a podporovat zvýšení pracovního výkonu u všech zaměstnanců, kteří se podílejí na chodu mateřské školy. Díky tomu pak organizace bude dosahovat strategických cílů, které jsou pro tuto úroveň vzdělávání stanoveny.

## 6 Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- ARTHUR, Diane. *70 tipů hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEAIRD, Jason. *Principy krásného webdesingnu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2895-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 192 s. ISBN 978-80-271-9384-4.
- CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 264 s. ISBN 978-80-247-9212-5.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012, 336 s., ISBN 978-80-7261-252-9.
- Časopis *Týdeník školství*. Praha: Dictum, s.r.o., 08. 02. 2012, 12 s. ISSN 0862-9641
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GÁLA, Libor, POUR, Jan, ŠEDIVÁ, Zuzana. *Podniková informatika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 240 s. ISBN 978-80-247-9919-3.
- HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.



- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015, 398 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 224 s. ISBN 978-80-271-9086-7.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 168 s. ISBN 978-80-271-9124-6.
- SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 260 s. ISBN 978-80-8641-988.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- SYSLOVÁ, Zora. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 160 s., ISBN 978-80-247-4309-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-271-9528-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David a LHOTKOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.
- VALÍŠOVÁ, Alena, KASÍKOVÁ, Hana. *Pedagogika pro učitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 456 s. ISBN 978-80-247-3357-9.
- VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2004, 192 s. ISBN 80-7315-082-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena, MBA, a kol. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WAGNEROVÁ, Irena, Ph.D., MBA. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, Alfred a KOLEKTIV. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 960 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

#### **.Elektronické zdroje**

- ŠTEFLOVÁ, Jaroslava. *Učitel'ské noviny* [oline]. 2010, č. 45. [cit. 2017-06-30]. Dostupné z <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5609>
- CHLEBOUNOVÁ, Miroslava. *Moravskoslezský deník* [oline]. 2012, 09. 05. [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: [http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/jako-na-stavbe-takovy-hluk-dokazou-vytvorit-deti-v-materskych-skolach-20120506.htm](http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/jako-na-stavbe-takovy-hluk-dokazou-vytvorit-deti-v-materskych-skolach-20120506.htm)

#### **Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)**

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/novela-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich> [cit. 2016-01-12]

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-1-1-2017-do-31-8-2017> [cit. 2017-09-07].

## 7 Seznam příloh

### Příloha 1 – Dotazník pro ředitele školy

Dotazník pro ředitele školy

---

#### Dotazník pro ředitele školy

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ ředitel
- ☐ vedoucí učitel
- ☐ zástupce ředitele
- ☐ jiný pracovník

Zabývá se někdo ve Vaší organizaci řízením pracovního výkonu?

- ☐ ano
- ☐ ne

Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu?

- ☐ řídíte pracovní výkon zaměřením na plnění výkonu podle stanovených cílů
- ☐ hodnotíte pracovní výkon
- ☐ zaměřujete se na profesní rozvoj zaměstnance i jeho pracovní výkon
- ☐ Jiné

Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu?

- ☐ ano, ale zaměstnanec tuto dohodu nemůže ovlivnit
- ☐ ano, vytváříme tuto dohodu společně se svým zaměstnancem
- ☐ neuzavíráme žádnou dohodu o pracovním výkonu

Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce?

- ☐ ano
- ☐ ne

Jak zjišťujete, že stanovené cíle jsou dosažitelné a efektivní?

Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?

- ☐ ano  
☐ ne

Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte.

- ☐ přezkoumávání pracovního výkonu  
☐ osobní rozhovory, vzájemná důvěra, dobré vztahy na pracovišti  
☐ podávání zpětné vazby  
☐ stanovení cílů práce  
☐ koučování  
☐ uzavírání dohod o pracovním výkonu  
☐ hezké pracovní prostředí a benefity

Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu:

- ☐ formálními rozhovory  
☐ neformálními rozhovory  
☐ formou 360° zpětnou vazbou  
☐ vůbec zpětnou vazbu nepodáváme

Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu?

- ☐ ředitel  
☐ vedoucí učitel  
☐ zástupce ředitele  
☐ Jiní

Setkali jste se někdy s pojmem koučování?

- ☐ ano a organizace koučování používá
- ☐ ano znám, ale nevyužíváme ve své praxi
- ☐ vůbec tento pojem neznám

Kdo je ve vaší organizaci kouč?

Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon?

- ☐ příjemné světelné podmínky a barevnost prostředí
- ☐ méně hluku na pracovišti
- ☐ tepelná pohoda a čistota vzduchu
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti
- ☐ výhody pro zaměstnance v podobě různých benefitů
- ☐ Jiné

Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců?

- ☐ ano, pracovní výkon svých zaměstnanců přezkoumáváme
- ☐ ne, pracovní výkon vůbec nepřezkoumáváme

Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu:

- ☐ zaměstnanec může provádět sebereflexi o svém pracovním výkonu
- ☐ zaměstnanec neprovádí žádnou sebereflexi
- ☐ společně se zaměstnancem si odsouhlasíme závěry
- ☐ používáme k zápisu formulář
- ☐ formulář k zápisu nepoužíváme

Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu?

☐ 1 x ročně

☐ 2 x ročně

☐ každý měsíc

☐ Jiné

## 6 Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Struktura dotazníkového šetření.....  | 36 |
| Tabulka 2: Jaké je Vaše pracovní zařazení? .....   | 37 |
| Tabulka 3: Zabývá se někdo ve Vaší organizaci, řízením pracovního výkonu? .....  | 38 |
| Tabulka 4: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu? .....   | 39 |
| Tabulka 5: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu? .....   | 40 |
| Tabulka 6: Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce? .....   | 41 |
| Tabulka 7: Jak zjišťujete, že stanovené cíle jsou dosažitelné a efektivní? .....   | 42 |
| Tabulka 8: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? .....                   | 42 |
| Tabulka 9: Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte. ....                                      | 43 |
| Tabulka 10: Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu: .....  | 44 |
| Tabulka 11: Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu ? .....  | 45 |
| Tabulka 12: Setkali jste se někdy s pojmem koučování? .....  | 46 |
| Tabulka 13: Kdo je ve Vaší organizaci kouč? .....  | 47 |
| Tabulka 14: Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? ..... | 47 |
| Tabulka 15: Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců? .....  | 49 |
| Tabulka 16: Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu: .....   | 49 |
| Tabulka 17: Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu? .....                         | 50 |



## 7 Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení? .....   | 37 |
| Graf 2: Zabývá se někdo ve Vaší organizaci, řízením pracovního výkonu? .....  | 38 |
| Graf 3: Jaký přístup preferujete ve Vaší organizaci při řízení pracovního výkonu? .....   | 38 |
| Graf 4: Uzavírá Vaše organizace se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu? .....   | 40 |
| Graf 5: Stanovujete svým zaměstnancům cíle práce? .....   | 41 |
| Graf 6: Máte nějakou vyzkoušenou metodu, která Vám pomáhá k tomu, aby Vaši zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? .....                   | 42 |
| Graf 7: Vyjádřete označením příslušné možnosti metodu, kterou ve Vaší organizaci nejvíce využíváte.....                                       | 43 |
| Graf 8: Jakým způsobem podáváte svým podřízeným zaměstnancům zpětnou vazbu: .....   | 44 |
| Graf 9: Kdo ve Vaší organizaci poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu? .....  | 45 |
| Graf 10: Setkali jste se někdy s pojmem koučování? .....  | 46 |
| Graf 11: Kdo je ve Vaší organizaci kouč? .....  | 46 |
| Graf 12: Na co se ve Vaší organizaci klade důraz při vytváření pracovního prostředí, tak aby zaměstnanci podávali větší pracovní výkon? ..... | 47 |
| Graf 13: Přezkoumáváte v průběhu školního roku pracovní výkon svých zaměstnanců? ..   | 48 |
| Graf 14: Vyjádřete označením příslušné možnosti. Při přezkoumávání pracovního výkonu: .....   | 49 |
| Graf 15: Jak často se ve školním roce setkáváte se svým zaměstnancem za účelem přezkoumávání pracovního výkonu? .....                         | 50 |